

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

IVANO RIBEIRO

RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIAS  
COMPETITIVAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR  
INDUSTRIAL

CURITIBA

2012

IVANO RIBEIRO

RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIAS  
COMPETITIVAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR  
INDUSTRIAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Karina de Déa Roglio

CURITIBA

2012

## **TERMO DE APROVAÇÃO**


**Ivano Ribeiro**

**“RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E  
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
DO SETOR INDUSTRIAL ”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Karina de Déa Roglio**  
**(Orientadora/UFPR)**



**Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez**  
**(Examinador/PUC/PR)**



**Prof. Dr. José Eduardo Pécora Junior**  
**(Examinador/UFPR)**

**26 de março de 2012**

*Para Néia e Ana.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me amparar nos momentos difíceis, me dar força interior para superar as dificuldades e me suprir em todas as minhas necessidades.

À Universidade Federal do Paraná pela oportunidade de realização do curso e deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração, seus funcionários e corpo docente, pelo apoio e ensinamentos.

A Capes pela concessão de bolsa de estudos, que propiciou segurança e um adequado desenvolvimento do trabalho.

À minha orientadora, professora Dra. Karina de Déa Roglio, pela confiança, orientação e disponibilidade em todos os momentos.

À minha esposa e filha pela compreensão, carinho e apoio incondicional.

Ao professor Dr. José Eduardo Pécora Junior, pela grande colaboração durante a análise estatística deste trabalho.

Aos colegas alunos do programa, em especial os da linha de pesquisa em estratégia organizacional, que sempre contei com o apoio e incentivo.

As pequenas e médias empresas do setor industrial de Cascavel – PR., que compuseram a amostra pesquisada e propiciaram a realização deste estudo.

Enfim, agradeço a todos que colaboraram direta e indiretamente para a realização deste trabalho.

## RESUMO

É crescente o número de pesquisas com foco na gestão estratégica de pessoas. Contudo, poucos estudos empíricos exploram este tema em pequenas e médias empresas, sobretudo no contexto nacional. Atualmente, a literatura considera que os recursos humanos são fundamentais para a alavancagem e desenvolvimento sustentável das organizações, enquanto as pesquisas desenvolvidas comprovam que, em grande parte delas, a área de gestão de pessoas ainda se encontra em um plano secundário, focalizando áreas como finanças, produção e *marketing* em suas formulações estratégicas. O desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas adequadas e alinhadas às estratégias competitivas é considerado como um elemento importante para que empresas alcancem a excelência. Nesta perspectiva, este estudo analisou as relações entre as estratégias competitivas e as práticas de gestão de pessoas adotadas em pequenas e médias indústrias do município de Cascavel – PR, verificando se estas práticas variam ou não de acordo com as estratégias. Apoiado no modelo proposto por Schuler e Jackson (1987), o estudo relacionou empresas inovadoras e não-inovadoras com quatro práticas de gestão de pessoas: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e avaliação de desempenho. Os resultados apontam para existência de diferenças entre algumas práticas adotadas pelas empresas pesquisadas, enquanto outras são comuns e utilizadas em maior ou menor grau independente da estratégia adotada. Estas observações apresentam grande coerência com estudos anteriores, e dão suporte parcial ao modelo utilizado.

Palavras-chave: Estratégias competitivas, gestão estratégica de pessoas, práticas de gestão de pessoas.

## **ABSTRACT**

The number of researches focusing on strategic human resource management is increasing. But, few empirical studies explore this theme in small and medium sized companies, especially in a national context. Nowadays, literature considers that human resources are fundamental to sustainable lifting and development of organizations, while developed researches prove that, in a big part of them, the people management area finds itself in a secondary level, focusing on areas such as finances, production e marketing in its strategic formulations. The development of management practices to people who are adequate and aligned to competitive strategies is considered as an important element for companies to achieve excellence. On this perspective, this study has analyzed relations between competitive strategies and human resource management practices used in small and medium sized industries of Cascavel – PR, verifying if these practices vary or not according to the strategies. Based on the model proposed by Schuler and Jackson (1987), this study related innovative and non-innovative companies with four human resource management practices: recruiting and selection; training and development; remuneration and performance appraisal. The results point to the existence of differences among some practices adopted by researched companies, while others are common and used in bigger or smaller intensity independently of the adopted strategy. These observations present coherence with previous studies, and give partial support to the utilized model.

**Keywords:** Competitive strategies, strategic human resource management, human resource management practices.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - FORMAS DE APRIMORAR UM DETERMINADO NEGÓCIO.....	19
FIGURA 02 - TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	20
FIGURA 03 - OBJETIVO DA SELEÇÃO DE EMPREGADOS.....	35
FIGURA 04 - VARIÁVEIS INDEPENDENTES E DEPENDENTES DE ESTUDO..	61
FIGURA 05 - DENDOGRAMA DO ESQUEMA DE AGLOMERAÇÃO DAS EMPRESAS NOS <i>CLUSTERS</i> .....	77
FIGURA 06 - NOVAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES E DEPENDENTES DE ESTUDO.....	79



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - PARTICIPAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA ECONOMIA MUNDIAL.....	51
GRÁFICO 02 - PORTE DAS EMPRESAS PESQUISADAS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS.....	69
GRÁFICO 03 - ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO.....	70
GRÁFICO 04 - NÚMERO DE EMPREGADOS COM ATIVIDADES NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	71

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - MEDIDA DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS ORGANIZAÇÕES.....	73
TABELA 02 - MEDIDA KMO DAS VARIÁVEIS RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	73
TABELA 03 - ANÁLISE FATORIAL DAS 13 VARIÁVEIS RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	74
TABELA 04 - ANÁLISE FATORIAL DAS 10 VARIÁVEIS RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	75
TABELA 05 - COMPARAÇÃO DOS CLUSTERS DE EMPRESAS PELO MÉTODO DE MANN-WHITNEY.....	78
TABELA 06 - PRÁTICAS ADOTADAS PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	81
TABELA 07 - PRÁTICAS ADOTADAS PARA TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	84
TABELA 08 - INVESTIMENTOS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTOS.....	86
TABELA 09 - PRÁTICAS ADOTADAS PARA REMUNERAÇÃO.....	88
TABELA 10 - PRÁTICAS ADOTADAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	90
TABELA 11 - FORMALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	92
TABELA 12 - UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	94

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 -ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	26
QUADRO 02 -LINKS DE ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	31
QUADRO 03 -FREQUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS ABORDADOS EM ESTUDOS CIENTÍFICOS.....	33
QUADRO 04 -MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	48
QUADRO 05 -CLASSIFICAÇÃO DE PORTE DE EMPRESA SEGUNDO A RECEITA BRUTA OPERACIONAL.....	53
QUADRO 06 -CLASSIFICAÇÃO ADOTADA PELO SEBRAE – POR NÚMERO DE EMPREGADOS.....	53
QUADRO 07 -NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS E EMPREGOS SEGUNDO ATIVIDADES ECONÔMICAS – 2010.....	62
QUADRO 08 -HIPÓTESES DE PESQUISA.....	98

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	13
1.3.1 Justificativa teórica.....	13
1.3.2 Justificativa prática.....	14
1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	15
<b>2 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 ESTRATÉGIA.....	17
2.1.1 Conceitos e abordagens sobre estratégia.....	18
2.1.2 Estudos de estratégia aplicados na área de gestão de pessoas.....	24
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	28
2.2.1 Práticas de gestão de pessoas.....	30
2.2.2 Práticas de recrutamento e seleção.....	34
2.2.3 Práticas de treinamento e desenvolvimento.....	36
2.2.4 Práticas de remuneração.....	42
2.2.5 Práticas de avaliação de desempenho.....	45
2.3 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	49
2.3.1 Caracterização e definição das PMEs.....	52
2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM PMEs.....	54
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>56</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA E HIPÓTESES DE PESQUISA.....	56
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS.....	57
3.2.1 Estratégias competitivas.....	58
3.2.2 Práticas de Gestão de Pessoas.....	58
3.2.2.1 Recrutamento e seleção.....	58
3.2.2.2 Treinamento e desenvolvimento.....	59
3.2.2.3 Remuneração.....	59

3.2.2.4 Avaliação de desempenho.....	60
3.3 DELINEAMENTO E PERSPECTIVA DA PESQUISA.....	60
3.3.1 Variáveis de estudo.....	60
3.3.2 População e amostragem.....	61
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	63
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	65
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	66
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>68</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	68
4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	72
4.3 RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E AS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	80
4.4 RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E AS PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	84
4.5 RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E AS PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO.....	87
4.6 RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E AS PRÁTICAS DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO.....	90
4.7 SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	93
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE B – BASE DE DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>123</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Gardner (2002) afirma que o capital humano tem um papel fundamental para a competitividade e desempenho empresarial. Mourão *et al.* (2009) apontam para os fenômenos globalização, terceirização, novos modelos de gestão, avanços tecnológicos, crescimento do desemprego e automação, que provocam mudanças significativas na gestão das organizações, exigindo qualificação contínua dos empregados para que empresas dos mais diversos setores resistam às pressões competitivas.

Esta visão das pessoas como fonte de vantagem competitiva é destacada por Ulrich *et al.* (2008); Jackson e Hong (2008), que afirmam a existência de um interesse crescente no campo da gestão estratégica de pessoas.

Nesta perspectiva, Brockbank (1999) e Snell *et al.* (2001) apontam a necessidade de investimento no desenvolvimento de funcionários por meio de práticas que permitam que as pessoas utilizem seu potencial ao máximo, propiciando assim, que conhecimentos já existentes possam ser utilizados com maior eficiência. Estas afirmações podem ser verificadas nos estudos de Delaney e Huselid (1996); Gelade e Ivery (2003); Huselid e Becker (1996); e Youndt *et al.* (1996), que apresentam os efeitos positivos de práticas de gestão de pessoas na obtenção de resultados organizacionais.

Contudo, grande parte dos estudos que envolvem este tema se concentra na análise de empresas de grande porte e com elevado estágio de maturidade, e poucos estudos têm explorado este tema em pequenas e médias empresas, principalmente no contexto brasileiro. Conforme destacam De Kok *et al.* (2003); Jack *et al.* (2006); Kongolo (2010), estas organizações possuem um papel fundamental para o desenvolvimento econômico e social dos países, merecendo uma atenção especial nas pesquisas científicas.

Desta forma, este trabalho foi desenvolvido com o intuito de contribuir para o preenchimento de uma lacuna existente nos trabalhos que envolvem práticas de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas (PMEs) nacionais. O objetivo foi analisar como estas práticas se relacionam com as estratégias competitivas.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Analisar as relações entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas torna-se de fundamental importância para a compreensão, formulação e implementação de práticas que busquem atender as reais necessidades das organizações. Este trabalho buscou examinar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelas organizações e como estas se relacionam com as estratégias competitivas. O desenvolvimento deste estudo se pautou na seguinte pergunta de pesquisa:

QUAIS SÃO AS RELAÇÕES EXISTENTES ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR INDUSTRIAL?

## 1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar as relações entre as práticas de gestão de pessoas e as estratégias competitivas adotadas em pequenas e médias empresas do setor industrial.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Classificar as estratégias competitivas utilizadas por pequenas e médias empresas do setor industrial da Cidade de Cascavel – PR., segundo o modelo de estratégias competitivas proposto por Schuler e Jackson (1987);
- Identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações pesquisadas;
- Analisar as relações entre as práticas de gestão de pessoas e as estratégias competitivas identificadas.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

#### 1.3.1 Justificativa teórica

De acordo com Prahalad e Hamel (1990) e Barney (1991), a relação das diversas áreas organizacionais com os objetivos estratégicos é fundamental para o sucesso de uma organização. Neste sentido, Schuler e Jackson (1987); Bird e Beechler (1995); Sans-Valle *et al.* (1999); Bae e Lawler (2000) e Stanton e Nankervis (2011) apontam para a necessidade de pesquisas que visem analisar a relação das práticas da área de gestão de pessoas com outras áreas da organização, e especialmente com as estratégias competitivas. Contudo, Bae e Lawler (2000); e Stanton e Nankervis (2011) observam que os estudos desta natureza apresentam limitações, seja por envolverem amostras reduzidas ou grande heterogeneidade metodológica, dificultando análises comparativas e conclusivas sobre o tema.

Este estudo busca contribuir para o refinamento das pesquisas sobre as pequenas e médias empresas (PMEs), que merecem grande atenção dos pesquisadores devido à importância econômica e social do setor (De KOK *et al.*, 2003; JACK *et al.*, 2006; KONGOLO, 2010). A importância deste setor é destacada por Cezarino e Campomar (2006) que afirmam que em países como o Brasil, onde existe um alto desequilíbrio regional em termos de industrialização, as pequenas e médias empresas possuem um papel fundamental para a descentralização industrial.

Embora com escopo delimitado às Pequenas e Médias Empresas do setor industrial da cidade de Cascavel – PR., este estudo também contribui para ampliar o conhecimento na área de gestão estratégica de pessoas, baseando-se em dados quantitativos e buscando relacionar as práticas de gestão de pessoas com as estratégias competitivas, a partir de um mapeamento da literatura disponível sobre o tema.

A realização desta pesquisa observa, também, as sugestões de Behrends (2007); Cardon (2003); Bryan (2006); e Gray (2004), que apontam para a grande necessidade dos pesquisadores não se concentrarem em análises de práticas isoladas, como treinamento ou recrutamento, duas das práticas mais estudadas.



Segundo os autores, é fundamental que o conjunto de práticas existentes seja observado, visando assim, um melhor entendimento sobre como estas são desenvolvidas e implementadas nas organizações.

### 1.3.2 Justificativa prática

No ambiente dinâmico das organizações, as constantes mudanças e adaptações às necessidades econômicas, tecnológicas e culturais se tornam fundamentais para a competitividade. Em alguns casos, as pessoas precisam mudar rapidamente o que fazem, ou alterar até mesmo as habilidades que possuem para atuar de diferentes maneiras ou em novas atividades, mantendo sempre um padrão de qualidade e de produtividade.

Torna-se, assim, fundamental que as organizações adotem práticas de gestão de pessoas alinhadas de forma efetiva com as estratégias competitivas. Este alinhamento da área de gestão de pessoas com a missão e objetivos da organização é observado por Yorks (2004); e Sadler-Smith (2006) como um conceito ainda em desenvolvimento na literatura, e estudado principalmente a partir dos anos 1990. É essencial que estudos com ênfase sobre o papel da estratégia organizacional e sua influência sobre as práticas de gestão de pessoas sejam desenvolvidos, buscando ampliar o conhecimento sobre a implementação de diferentes estratégias de negócios, sua influência sobre as políticas de recursos humanos, o impacto no comportamento dos funcionários e, conseqüentemente, sobre desempenho da organização como um todo.

Para Garavan (2007), esta visão permite à empresa fazer uma melhor utilização das capacidades e recursos já existentes, desenvolvendo novas habilidades que permitem lidar com as mudanças ambientais. Para o autor, o principal foco da gestão estratégica de pessoas é o de avaliar as ligações entre as estratégias competitivas e as políticas e práticas de gestão de pessoas, além dos sistemas utilizados por esta área.

A gestão estratégica é um campo de estudos que tipicamente lida com grandes empresas. Contudo, empresas de menor porte possuem uma importância cada vez mais reconhecida, já que os pequenos empreendimentos contribuem de forma significativa para a vitalidade econômica, geração de emprego, inovação e desenvolvimento, sendo reconhecidas mundialmente pelas

significativas contribuições ao desenvolvimento econômico e social de um país (BIRCH, 1979; WORLD BANK, 2003; BEAVER, 2007)

Mesmo com esta contribuição, a cada ano milhares de pequenos negócios fracassam ou interrompem suas atividades. Para Beaver (2007) somente nos Estados Unidos, cerca de 25% destas organizações fecham em um prazo de dois anos e 63% não passam de seis anos de atividade, índices semelhantes aos do Reino Unido, Holanda, Irlanda, Japão e Hong Kong.

No Brasil 22% dos pequenos negócios fecham todos os anos, e do total de empresas existentes apenas 0,4% das empresas são de grande porte (SEBRAE, 2011), o que demonstra a grande necessidade de seguir nos estudos que investiguem as particularidades deste segmento, que é de extrema importância para o desenvolvimento econômico e social do País.

A escolha de analisar as práticas de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas do setor industrial da Cidade de Cascavel – PR. é justificada pela grande importância da indústria para o município. Este é o segundo setor em número de estabelecimentos e também em geração de empregos formais (IPARDES, 2011), além de apresentar elementos de competitividade que são amplamente explorados estrategicamente como: inovação, qualidade e custos (FLEURY, 1991).

O município de Cascavel também possui uma importância significativa para o Paraná, sendo o quinto maior do Estado, e possuindo sua atividade industrial fortemente ligada ao agronegócio.

Desta forma, este estudo visa fornecer subsídios teóricos e empíricos para o entendimento sobre as práticas de gestão de pessoas e de seu desenvolvimento em pequenas e médias empresas, podendo auxiliar os gestores da área nas tomadas de decisões, sejam elas estratégicas ou operacionais.

#### 1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro dedicado à apresentação do tema, formulação do problema de pesquisa, definição dos objetivos geral e específicos, assim como justificativas para a sua realização. Em seguida, apresenta-se um resgate da literatura sobre os temas

centrais, conceitos e teorias que envolvem os assuntos tratados neste estudo, enfatizando questões relacionadas às práticas de gestão de pessoas e estratégias competitivas.

No terceiro capítulo, são apresentados os métodos utilizados para a realização do estudo, especificando: o problema de pesquisa (pergunta de pesquisa); definições das variáveis constitutivas e operacionais; delineamento da pesquisa; instrumento de coleta de dados; e análise dos dados.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação e análise dos dados, no qual buscou-se: caracterizar as organizações pesquisadas; identificar as estratégias competitivas; e relacionar as estratégias com as práticas de gestão de pessoas adotadas. No último capítulo, são apresentadas as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros. Em seguida, são apresentadas as referências e os apêndices.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo proporcionar um resgate dos principais conceitos e teorias pertinentes aos temas de estudo. A primeira parte deste capítulo trata das questões relacionadas à estratégia, a segunda discorre sobre gestão estratégica de pessoas e as práticas da área, a terceira é referente ao tema pequenas e médias empresas e a última refere-se às relações entre as práticas de gestão de pessoas e estratégias competitivas em pequenas e médias empresas.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Existem diferentes definições para o termo estratégia, conforme se observa nos trabalhos de Chandler (1962); Hofer e Shendel (1978); Ansoff (1979); Miles e Snow (1978); Porter (1980); Quinn (1992); Langfield-Smith (1997); Henderson (1998); e Mintzberg *et al.* (2006), demonstrando um processo de evolução e adaptação das organizações ao ambiente.

Montgomery e Porter (1998) afirmam que foi na década de 80 que a estratégia se popularizou e se tornou uma disciplina gerencial. A concepção de estratégias genéricas é uma das principais e mais estudadas nesta área, Mintzberg *et al.* (2006), ao abordarem o tema, resgatam o estudo desenvolvido por Ansoff (1979), e que contribuiu de forma significativa para os estudos em estratégia. Neste modelo o autor considerava quatro estratégias: a penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e a diversificação.

Miles e Snow (1978) criaram uma tipologia que considerava quatro estratégias genéricas: a defensiva, prospectora, analítica e reativa. Posteriormente, Porter (1980) desenvolveu uma estrutura contemplando três estratégias genéricas: a liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Com base neste último trabalho, Schuler e Jackson (1987) desenvolveram um modelo de ajuste entre as estratégias competitivas e as práticas de gestão de pessoas. Neste modelo, os autores afirmam a existência de

três estratégias competitivas: inovação, melhoria da qualidade e redução de custos.

Na sequência deste referencial teórico, são apresentados alguns dos modelos de estratégias competitivas mais discutidos na literatura, assim como detalhadas as implicações que culminam com a adoção do modelo de Schuler e Jackson (1987) para o desenvolvimento do estudo empírico.

### 2.1.1 Conceitos e abordagens sobre estratégia

Conforme observado no estudo de Mintzberg *et al.* (2007), dez escolas de pensamento no campo da administração estratégica são identificáveis. Três escolas são de natureza prescritiva, que tratam a estratégia como tentativas conscientemente deliberadas em alinhar a organização com o ambiente onde está inserida: escola do *design*, escola do planejamento e escola do posicionamento.

Em outro grupo, se inserem seis outras escolas que o autor apresenta como sendo descritivas: escola empreendedora, que vê a formação da estratégia como um processo visionário; escola cognitiva que aborda a estratégia como processo mental; escola da aprendizagem que analisa a estratégia como o resultado de um processo emergente; escola política que afirma que a estratégia surge de conflitos e disputas que envolvem as relações de poder; escola cultural na qual a estratégia é um processo ideológico; escola ambiental que versa sobre a formação da estratégia como processo passivo.

Já a escola da configuração é apresentada pelos autores como uma escola de natureza mista, fazendo um delineamento entre todas as outras. Nesta perspectiva a formação da estratégia é observada como um processo de transformação, havendo a necessidade de constante adaptação da organização ao ambiente em que atua.

O conceito de estratégias competitivas é fundamental para os estudos em estratégia, e Mintzberg *et al.* (2006) destacam um modelo com quatro estratégias: penetração de mercado; desenvolvimento de produto; desenvolvimento de mercado e diversificação.

Este modelo de estratégias genéricas desenvolvido inicialmente por Ansoff (1979) iniciou o debate sobre vantagem competitiva das empresas, onde a

concepção da vantagem é derivada da percepção das tendências de mercado, podendo assim, ajustar-se antecipadamente aos concorrentes, conforme observado na Figura 01.

<b>Mercado existente</b>	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
	Desenvolvimento de mercado	Diversificação
	<b>Produto existente</b>	<b>Produto novo</b>

FIGURA 01 – FORMAS DE APRIMORAR UM DETERMINADO NEGÓCIO  
 Fonte: Adaptado de Ansoff (1979); Mintzberg *et al.* (2006).

Para Ansoff (1979) as empresas devem permitir o investimento de recursos entre as oportunidades disponíveis e oportunidades que possam surgir futuramente, necessitando de uma avaliação dos resultados de acréscimos de novos produtos e mercados nas operações da organização, com destaque para oportunidades que possam resultar em significativa vantagem competitiva, sem descartar as operações de longo prazo.

Mintzberg *et al.* (2006) explicam as quatro estratégias distintas presentes nesta matriz:

1) Penetração de Mercado: A organização que possui uma estratégia de penetração de mercado foca na mudança de clientes situacionais, buscando maior regularidade nas negociações, passando estes para clientes ou consumidores regulares e em seguida tornando-os fortes consumidores do produto ou serviço prestado.

2) Desenvolvimento do Mercado: A organização busca a conquista dos clientes presentes em um mercado, e que consomem produtos ou serviços dos concorrentes, seja por meio da introdução de produtos já existentes em mercados externos ou com a introdução de novas marcas ou produtos no mercado em que atua.

3) **Desenvolvimento de Produtos:** A organização busca vender novos produtos, freqüentemente com a intensificação dos canais já existentes de comunicação, contudo grandes aumentos nas linhas de produtos necessitam constante racionalização, visando eliminar excessos de produtos e serviços que não são lucrativos para a organização.

4) **Diversificação:** A organização se distingue por almejar o crescimento em áreas de negócios que estão fora da sua atual cadeia de operações, estas diversificações podem estar relacionadas à sinergia entre uma nova empresa e seu negócio principal (instalações, ativos, canais ou outras oportunidades); competências distintas ou compartilhamento das atividades em uma mesma cadeia de valor como utilização de uma mesma equipe para distribuição de diferentes produtos.

A Matriz de Ansoff (1979) explora o crescimento organizacional visando conquistar mercados e novos produtos, onde a estratégia de crescimento se dá pela identificação e avaliação da sinergia resultante destes novos produtos e serviços na organização, assim uma organização delineia seu crescimento através de mercados e produtos que podem não ser completamente conhecidos, porém oferecem boa oportunidade de crescimento.

Porter (1980) propõe uma estrutura de três estratégias competitivas genéricas: a liderança em custos; diferenciação; e foco. Nesta estrutura são considerados pelo menos dois elementos básicos de vantagem competitiva existentes nas organizações, sendo o primeiro: possuir baixos custos; e o segundo obter diferenciação (MINTZBERG, *et al.*, 2006). Estes elementos podem ser observados na Figura 02.

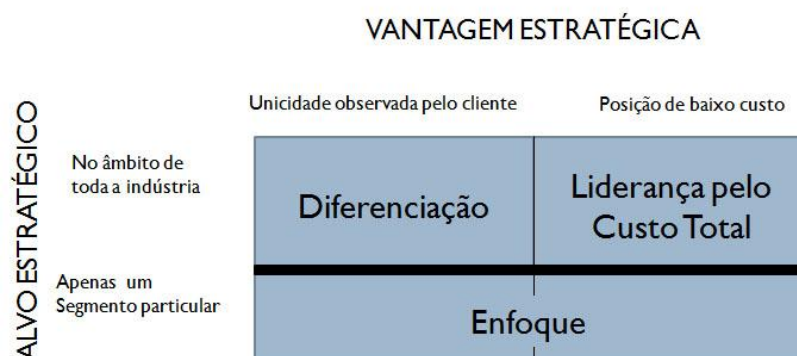


FIGURA 02 – TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS  
Fonte: Adaptado de Porter (1986).

Na visão de Porter (1996), cada estratégia genérica é uma forma diferente para a criação e manutenção da vantagem competitiva. A estratégia de liderança no custo está relacionada à orientação total da empresa para o objetivo básico de operar com os menores custos possíveis, permitindo assim, uma liderança de custo. A estratégia de diferenciação constitui uma forma de oferecer produtos diferenciados, e que sejam valorizados pelos clientes.

Conforme a escolha da empresa, o âmbito competitivo que está relacionado à: variedade de produtos ofertados; canais de distribuição utilizados; clientes atendidos; área geográfica; e concorrentes, poderá ser amplo, no âmbito de toda a indústria, ou limitado, apenas em um segmento particular (PORTER, 1996).

A essência da formulação da estratégia competitiva genérica é relacionar uma companhia ao ambiente, conforme observa Porter (1986, p. 36),

“estratégia competitiva são as ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas, e assim obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”.

Conforme observado, para Porter (1986; 1997) o estado de competição em um segmento industrial está intimamente relacionado às cinco forças competitivas: a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores ou consumidores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Outro modelo explorado de forma significativa nos estudos em estratégia é a tipologia desenvolvida por Miles e Snow (1978), onde os autores apresentam quatro estratégias: defensiva, analítica, prospectora e reativa.

Segundo Gimenez *et al.* (1999) um ponto fundamental nesta taxonomia, é o fato de que ela especifica relações entre estratégia, estrutura e processos, permitindo assim, a observação das organizações de uma forma integrada com seus ambientes, esta taxonomia independe do porte da organização, sendo um modelo adequado para os estudos em pequenas organizações, diferentemente do modelo de Porter (1980).

O modelo de Miles e Snow (1978) observa que as organizações de uma forma geral desenvolvem modelos de comportamentos estratégicos que tendem a



ser estáveis e alinhados ao ambiente que é percebido pelos administradores (GIMENEZ, 1999).

Nas categorias estratégicas de Miles e Snow (1978) a estratégia defensiva é observada como aquela onde uma organização busca identificar e manter uma linha de serviços ou produtos relativamente estável. Segundo Cochia e Machado-da-Silva (2004) estas organizações não procuram estar entre os líderes do setor, mas se restringe a fazer tão bem quanto outro concorrente.

A postura prospectora abrange as organizações que buscam continuamente novas oportunidades no mercado, com uma visão de constante adaptação e busca de soluções para as necessidades emergentes. Para Gimenez *et al.* (1999) a estratégia analítica, pode ser observada como uma combinação das estratégias prospectora e defensiva.

Esta estratégia possui característica de crescimento planejado em ambientes de menor risco, onde a organização busca manter uma linha reduzida de produtos, e gradativamente adiciona novos produtos que já são bem sucedidos em empresas concorrentes (MILES E SNOW, 1978).

E por último, existem organizações que não apresentam uma relação lógica entre a estratégia e estrutura, estas organizações não possuem mecanismos de respostas adequadas às necessidades do ambiente, sendo estas as reativas. Nesta, os dirigentes das organizações freqüentemente compreendem as mudanças que ocorrem no ambiente, assim como as incertezas envolvidas, contudo não conseguem responder de forma efetiva, pois como não possuem uma relação entre estratégia e estrutura.

Miles e Snow (1978) descrevem que as organizações diferenciam-se em razão das respostas que dão aos três elementos básicos presentes no que chamam de ciclo adaptativo: problema empreendedor, levando em conta a determinação do mercado e do produto; problema de engenharia, com a definição dos sistemas técnicos utilizados para produção e distribuição; e problema administrativo, relativo à escolha das áreas para inovação e racionalização de estrutura e processos.

Este modelo é observado pelos autores como um comportamento natural das organizações, iniciando-se mais frequentemente pela fase empreendedora, sendo um modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional, onde

problema empreendedor, problema de engenharia e problema administrativo estão intimamente relacionados, sendo que a adaptação geralmente se inicia pela fase empreendedora, passando pela de engenharia e posteriormente pela administrativa, porém podendo se iniciar nas outras fases.

Hofer e Shendel (1978) apresentam um modelo que analisa o crescimento de uma organização em um determinado mercado e seus respectivos ganhos. Neste modelo, a organização possui uma missão que pode estar inserida em uma de quatro estratégias específicas: construir, manter, colher, ou retirar os investimentos. Esta abordagem, chamada de missão do negócio, possui diferentes características para cada estratégia. A estratégia de construir possui uma característica de buscar maior participação no mercado, consolidando-se em uma posição superior, e mantendo uma maior competitividade perante seus concorrentes. A estratégia de manter se pauta em manter a posição de mercado já conquistada pela empresa, buscando o retorno sobre os investimentos realizados em mercados em crescimento. A estratégia de colher tem um foco em resultados de curto prazo, buscando altos níveis de lucratividade. A retirada de investimento é a estratégia que possui uma característica de retirar todos os investimentos que a organização julga não rentáveis, não fazendo nenhum tipo de novos investimentos e trabalhando também em curto prazo.

Outro modelo observado na literatura é o de Langfield-Smith (1997), que apresenta uma integração de algumas abordagens já observadas. O autor sugere que possam existir semelhanças entre estratégias presentes em algumas abordagens, como a estratégia de construir de Hofer e Shendel (1978), a estratégia de diferenciação de Porter, (1986), e a estratégia prospectora de (Miles e Snow (1978). Desta mesma forma, outros elementos estratégicos também teriam certa relação, como colher ou manter, liderança em custo e defensores.

Langfield-Smith (1997) explica que a estratégia possui um caráter multidisciplinar, podendo haver certa conexão das variáveis estratégicas que podem ser observadas em uma estrutura analítica única e que contemple estes diversos elementos, sem desconsiderar suas discrepâncias e similaridades.

Segundo Bulgacov (1998), nas décadas de 50 e 60, quando Igor Ansoff focalizou a análise ambiental no desenvolvimento da estratégia, surgiu também o

conceito de planejamento estratégico. O planejamento estratégico possui uma função de apoio ao processo decisório da organização, estando fundamentado em um conjunto de práticas, que objetivam a manutenção da estabilidade ou um incremento competitivo diante de ameaças e mudanças no ambiente da organização (KELLER, 1997).

Mintzberg (1989) destaca que o planejamento estratégico é um instrumento que possibilita a operacionalização das estratégias e, conforme observado por Almeida (2000), se apóia em uma análise racional das ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes, e das escolhas estratégicas.

Este processo pode envolver o estabelecimento de metas empresariais de longo prazo e necessitar o desenvolvimento de planos formalizados para o alcance dos objetivos (O'REGAN e GHOBADIAN, 2004). O planejamento estratégico é um componente vital no desenvolvimento e melhoria da competitividade das organizações, é mais observado em organizações de grande porte, já que as PMEs não costumam planejar de forma estratégica (VICERE, 1995; HORMOZI, 2002).

#### 2.1.2 Estudos de estratégia aplicados na área de gestão de pessoas

Diversos autores na área de estratégia apresentam modelos estratégicos que contribuem para que uma organização analise riscos e oportunidades envolvidos em suas atividades. Relações entre os modelos estratégicos e as práticas de gestão de pessoas não são comuns na literatura pesquisada. A partir do trabalho de Porter (1980), alguns estudos buscaram relacionar estratégia com a área de gestão de pessoas, como os trabalhos de Miles e Snow (1984) e Schuller e Jackson (1987). Nestas pesquisas, os autores analisaram as práticas de gestão de pessoas a partir de diferentes abordagens estratégicas.

Nos trabalhos de Miles e Snow (1978; 1984), os autores classificam as estratégias competitivas em: defensores, prospectores, analistas e reativos. Estas estratégias é que podem determinar as práticas a serem efetuadas pela área de gestão de pessoas. Nesta classificação, os defensores possuem um domínio limitado de produtos e serviços, estando menos propensos a efetuarem práticas que envolvam o recrutamento externo de novos funcionários, se concentrando no desenvolvimento e comprometimento dos funcionários que já possui. Já

prospectores estão sempre à procura de novos produtos e oportunidades de mercado, estando preocupados em práticas como recrutamento e seleção, e utilização de resultados dos programas de avaliação de desempenho, preocupando-se com o curto e médio prazo.

Analistas buscam possíveis oportunidades por meio da inovação, buscando manter a estabilidade, unindo práticas voltadas às questões rotineiras e também inovadoras. Os reativos respondem às necessidades mais imediatas do mercado, não possuindo uma estratégia definida, adequando práticas as necessidades específicas que possam ocorrer.

Schuler e Jackson (1987) desenvolveram uma tipologia onde relacionam três tipos de estratégias competitivas: inovação, melhoria da qualidade e redução de custos às práticas da área de gestão de pessoas.

Na proposta dos autores, empresas precisam definir suas práticas de gestão de pessoas, observando comportamentos específicos dos funcionários para implementar cada uma das três estratégias. Conforme observado no Quadro 01, diferentes estratégias competitivas exigem também diferentes tipos de trabalhadores (SCHULER e JACKSON, 1987; 1999).

ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO		ESTRATÉGIA DE MELHORIA DA QUALIDADE		ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO DE CUSTOS	
Exigências	Práticas	Exigências	Práticas	Exigências	Práticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grau de comportamento criativo;</li> <li>• Foco no longo prazo;</li> <li>• Nível relativamente alto de comportamento interdependente e cooperativo;</li> <li>• Grau moderado de preocupação com a qualidade e com a quantidade;</li> <li>• Grau equilibrado de preocupação com processo e resultado;</li> <li>• Alta tolerância ao risco e imprevisibilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção funcionários altamente qualificados</li> <li>• Forte interação e coordenação entre grupos de indivíduos;</li> <li>• Avaliações de desempenho tendem a refletir as realizações do grupo e longo prazo;</li> <li>• Desenvolvimento de habilidades para outras posições na empresa;</li> <li>• Sistemas de recompensa que enfatizam a equidade interna mais que externa;</li> <li>• Pagamentos que permitem que funcionários sejam acionistas;</li> <li>• Maior liberdade para escolha do mix que compõe a remuneração;</li> <li>• Incentivo ao desenvolvimento da carreira;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamento relativamente repetitivo e previsível;</li> <li>• Foco mais para o médio e longo prazo;</li> <li>• Menor nível de comportamento interdependente e cooperativo;</li> <li>• Alta preocupação com a qualidade;</li> <li>• Preocupação moderada com a quantidade;</li> <li>• Alta preocupação com o processo;</li> <li>• Baixa aceitação de risco e comprometimento com as metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição de cargos relativamente fixa e explícita;</li> <li>• Alto grau de participação dos funcionários em decisões sobre o trabalho;</li> <li>• Critérios individuais e grupais para avaliação de desempenho;</li> <li>• Avaliações focadas para o curto prazo, orientação para resultados;</li> <li>• Auto-avaliação;</li> <li>• Relativo nível de segurança do emprego;</li> <li>• Treinamento e desenvolvimento de funcionários contínuo e extensivo.</li> <li>• Foco no recrutamento interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis;</li> <li>• Atividades primariamente individuais ou autônomas;</li> <li>• Preocupação moderada com a qualidade;</li> <li>• Alta preocupação com o volume de produção;</li> <li>• Grande preocupação com resultados;</li> <li>• Foco em atividades de baixo risco;</li> <li>• Grau relativamente alto de estabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos relativamente estáveis e explícitos;</li> <li>• Desenho de cargos e de carreiras restritos (encorajando especialização e eficiência);</li> <li>• Avaliação de desempenho orientada para resultados e curto prazo;</li> <li>• Monitoramento dos níveis de remuneração do mercado;</li> <li>• Níveis mínimos de treinamento e desenvolvimento de empregados.</li> </ul>

QUADRO 01 – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS  
 Fonte: Elaborado a partir de Schuler e Jackson (1987; 1999).

Das três estratégias apontadas pelos autores a estratégia de inovação é a primeira, e segundo Porter (1986); Schuler e Jackson (1987), a inovação é um conjunto de melhorias na tecnologia e nos métodos utilizados para o desenvolvimento de algo novo, incluindo mudanças organizacionais relativas às próprias formas de gerir uma organização, podendo contribuir para sua vantagem competitiva.

Para Hayes e Wheelwright (1984), a inovação é uma capacidade de promover mudanças e ser criativo ao ponto de melhorar métodos, processos, produtos e serviços diferentes dos seus concorrentes. O foco principal nesta estratégia está na oferta de algo novo e distinto (CORDEIRO, 2009). Neste caso,

empresas garantem o sucesso econômico desenvolvendo sistematicamente produtos que reconstruam o mercado (FLEURY e FLEURY 2003).

Desta forma, empresas que possuem uma estratégia de inovação possuem um alto grau de comportamento criativo, foco no longo prazo, alto nível de comportamento cooperativo e interdependente, preocupação moderada com qualidade e quantidade, equilíbrio entre processo e resultados e tolerância ao risco e imprevisibilidade; e alto nível tecnológico, planejamento e controle dos processos produtivos (SCHULER E JACKSON, 1987; LAMBERT E COOPER, 2000; STEVENSON *et al.*, 2005).

A estratégia de inovação requer práticas de gestão de pessoas que observem: a seleção de funcionários capacitados; fortalecimento das relações entre os grupos de empregados; desenvolvimento de avaliações de desempenho focadas nos grupos de trabalho; foco no longo prazo; desenvolvimento da carreira; sistemas de recompensa específicos que busquem a equidade interna e com liberdade para os empregados comporem o mix da remuneração (SCHULER E JACKSON, 1987).

Já a estratégia de melhoria de qualidade, de uma forma ampla, está relacionada com a qualidade do produto e do processo, e envolve diversos fatores relacionados com a satisfação dos clientes (CORDEIRO, 2009). Estas organizações tendem a possuir alto foco em qualidade de produtos, serviços, e processo produtivo; grande preocupação com a imagem da marca; comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis; e baixa aceitação ao risco (SCHULER E JACKSON, 1987; KNAPP, 1999; 2002).

Para Schuler e Jackson (1987) as práticas observadas nas organizações que seguem esta estratégia são: foco no recrutamento interno; participação dos empregados nas tomadas de decisão; avaliações de desempenho de grupos e indivíduos e com foco no curto prazo; relativo nível de segurança no emprego; cargos relativamente simples; e existência de auto-avaliações.

A estratégia de redução de custos traz às empresas retornos vantajosos. Mesmo com a presença de outras forças competitivas, a organização que consegue manter seus custos reduzidos possui uma maior defesa contra os concorrentes e novos entrantes, propiciando aumentar a participação em um determinado mercado (PORTER, 1980). Esta estratégia foi a mais comum nos

anos de 1970, ocorrendo devido ao conceito de curva da experiência, que consiste em atingir a liderança no custo total em uma determinada indústria por meio de um conjunto de políticas desenvolvidas para esta finalidade.

Redução de custos é produzir produtos ou serviços comparáveis a um custo menor que o concorrente, seja por meio de aumento da produtividade, utilização de novas tecnologias ou melhorias nos processos. (PORTER, 1980; SCHULER e JACKSON, 1987; 1999; MENDONÇA *et al.*, 2008).

Conforme o modelo proposto por Schuler e Jackson (1987) as empresas com estratégia de redução de custos apresentam: foco na busca por custos reduzidos; preocupação com produtividade e resultados; comportamentos repetitivos; e foco nas instalações e capacidade de produção. As práticas de gestão de pessoas presentes nestas organizações são: desenho de cargos e carreira que encorajam a especialização; avaliações de desempenho focadas em resultado; foco no curto prazo; remuneração conforme os níveis de mercado; níveis mínimos de treinamento e desenvolvimento.

Com base neste modelo de Schuler e Jackson (1987), Sans-Valle *et al.* (1999) estudaram a relação entre estratégias competitivas e as práticas de gestão de pessoas em 200 empresas de médio e pequeno porte da Espanha. Os autores observaram que as empresas pesquisadas apresentaram associações significativas entre as práticas de gestão de pessoas e as estratégias utilizadas, concluindo que o modelo de Schuler e Jackson (1987) é adequado para esta análise, principalmente nos estudos que envolvam empresas de menor porte.

O próximo item refere-se à gestão estratégica de pessoas, em particular as práticas de gestão de pessoas exploradas neste estudo.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas é observada por Jamrog e Overholt (2004) como o desenvolvimento de políticas e ações da empresa que observem os empregados como parceiros estratégicos, com foco na consecução dos objetivos organizacionais. Para Wernerfelt (1984), este objetivo é a obtenção ou organização dos recursos de forma superior aos dos seus concorrentes. As

pessoas da organização podem ser este diferencial, podendo se transformar em recursos superiores.

Na visão de Prahalad e Hamel (1990), toda empresa possui um portfólio de recursos, ou seja, um conjunto de fatores, incluindo os recursos humanos, que podem criar vantagens competitivas. Para que isso ocorra, os autores discorrem sobre a necessidade de se ter conhecimento de todas as possibilidades em relação às estratégias que podem ou não ser operacionalizadas e suportadas pelos recursos existentes.

Para isso, Barney (1991) enfatiza que os recursos necessários para o alcance da vantagem competitiva sustentada de uma organização devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis. Estes recursos podem alavancar a posição estratégica e, conseqüentemente, gerar vantagem competitiva sustentável (WERNERFELT, 1984; PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1991).

Neste contexto, a capacidade de uma organização é o resultado do uso conjunto de seus recursos. Para uma grande parte das empresas, as capacidades mais importantes são aquelas que surgem da integração de capacidades funcionais e individuais, resultando assim nas competências essenciais, ou aquelas que verdadeiramente permitem realizações das inovações, podendo interferir de forma significativa no mercado em que atua. (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Um dos recursos mais importantes que estão disponíveis para as empresas são as pessoas, e argumenta-se que a estratégia de gestão de pessoas deve ser considerada como um ponto central em qualquer abordagem sobre a vantagem competitiva de uma organização. Contudo, estudos empíricos demonstram que poucos investimentos ainda são efetuados em gestão de pessoas, estando esta área entre as menos influentes na maioria das organizações (SNELL *et al.*, 2001). Grande parte das empresas não possui suas estratégias competitivas baseadas nas habilidades, capacidades e comportamentos de empregados (BARNEY e WRIGHT, 2001).

Vosburgh (2007) analisa as particularidades e transformações da área de gestão estratégica de pessoas, e identifica como os grandes problemas enfrentados pela área:



- 1) Decisões estratégicas que não focalizam a área de gestão de pessoas;
- 2) Pouca utilização dos relatórios de gestão da área de pessoas;
- 3) Incrementos que partem dos níveis transacionais e não dos transformacionais;
- 4) Visão do trabalho exercido pela área e não das transformações que esta pode proporcionar;
- 5) A gestão de pessoas ainda é observada como uma área para impor regras e regulamentos para os funcionários.

De acordo com Lear (2009); Vosburgh (2007) estes problemas estão relacionados ao fato da área não participar de forma significativa nas decisões estratégicas da organização (termo utilizado na literatura: *seat at the table*). Para os autores, os conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias para um incremento da área existem, havendo profissionais prontos, dispostos e capazes de desenvolverem atividades focadas no desenvolvimento da vantagem competitiva da organização, demonstrando a necessidade do alinhamento da área de gestão de pessoas com os objetivos e estratégias da organização.

Algumas das práticas da área de gestão de pessoas podem criar vantagem competitiva, conforme observado por Brockbank (1999). Estas práticas possuem dimensões que abrangem tanto o nível operacional quanto o nível estratégico, possibilitando a criação de vantagem competitiva de longo prazo, por meio de uma maior valorização em relação aos concorrentes e otimização dos processos organizacionais.

Na sequência, são abordados conceitos sobre as práticas de gestão de pessoas e, em seguida, apresentadas as quatro práticas analisadas no presente estudo: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e avaliação de desempenho.

### 2.2.1 Práticas de gestão de pessoas

Snell *et al.* (2001) descrevem como fundamental para as organizações o desenvolvimento de práticas que possibilitem que os empregados utilizem seu potencial da forma mais plena possível, permitindo que conhecimentos e

habilidades existentes possam ser utilizados, propiciando maior eficiência e vantagem competitiva para as organizações.

Nesta perspectiva, estudos recentes que relacionam os temas de gestão de pessoas à estratégia organizacional tem se pautado em duas visões distintas sobre o desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas, apresentados no Quadro 02 (DELERY e DOTY (1996); PURCEL, 1999; WALL e WOOD, 2005; LACOMBE e ALBUQUERQUE, 2008; BOSQUETTI, 2009). A primeira abordagem é o alinhamento ou “*link*” universalista defendido pela escola das melhores práticas (*Best Practices*). A segunda é o *link* configuracional e contingencial da escola do ajustamento (*Best Fit*).

ESCOLA	ABORDAGEM	PRINCIPAIS AUTORES
<i>Best Practices</i>	Universalista	Pfeffer (2005); Becker <i>et al.</i> (2001)
<i>Best Fit</i>	Contingência	Milles e Snow (1984); Fombrun <i>et al.</i> (1984); Schuler e Jackson (1987).
<i>Best Fit</i>	Configuração	Delery e Doty (1996).

QUADRO 02 – LINKS DE ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Fonte: Elaborado a partir de Delery e Doty (1996); Lacombe e Albuquerque (2008); Bosquetti (2009).

A escola do *Best Practices* defende o universalismo, ou seja, a existência de melhores práticas para serem adotadas para a gestão de pessoas, onde as organizações para obterem sucesso devem identificar e adotar estas práticas (BECKER *et al.*, 2001; PFEFFER, 2005).

Já a escola do *Best Fit* apóia a visão de que as estratégias de gestão de pessoas devem estar integradas às particularidades de cada negócio, devendo existir um alinhamento horizontal (interno) entre as práticas de gestão de pessoas, e alinhamento vertical (externo) entre as práticas e a estratégia da organização (MARTÍN-ALCÁZAR *et al.*, 2005).

Para Wood (1999) as organizações que possuem alinhamento horizontal, implementando práticas de gestão de pessoas de forma integrada e complementares umas às outras, possuem grande sinergia em seus processos,

possibilitando maior capacidade de geração de vantagem competitiva em relação às práticas isoladas e independentes.

O alinhamento vertical é explorado nos estudos de Miles e Snow (1984) e Schuler e Jackson (1987), no qual os autores relacionam as práticas de gestão de pessoas às estratégias competitivas, demonstrando a necessidade do desenvolvimento de práticas específicas para cada necessidade organizacional, sendo descritas duas abordagens:

1) A abordagem contingencial: apóia a visão que não há melhores práticas a serem desenvolvidas por uma organização, todos os efeitos estão sujeitos a forma que esta compete em um determinado mercado e seu ambiente interno e externo (MARTÍN-ALCÁZAR *et al.*, 2005).

2) A abordagem configuracional: as práticas de gestão de pessoas devem ser sistemas integrados e consistentes, onde determinadas combinações do alinhamento horizontal resultam em um maior ou menor desempenho organizacional. A eficiência destes sistemas é a base para a organização fazer sua escolha estratégica de forma a obter o alinhamento vertical (DELERY e DOTY, 1996; BECKER *et al.*, 2001; LACOMBE e ALBUQUERQUE, 2008).

Diversas práticas de gestão de pessoas podem ser observadas na literatura, estas práticas são desenvolvidas visando o gerenciamento das pessoas de uma organização, com objetivo de melhorar o desempenho dos funcionários e garantir o cumprimento das metas e objetivos de uma empresa. (SCHULER E JACKSON, 1987; WALKER, 1992; PFEFFER, 1994; DELANEY e HUSELID, 1996; BROCKBANK, 1999; SANS-VALLE *et al.*, 1999; JOHNSON, 2000; WRIGHT *et al.*, 1991).

No estudo de Pfeffer (1994), o autor descreve treze diferentes práticas de gestão de pessoas, porém, o próprio autor afirma que, devido às especificidades de cada organização, dificilmente existe a implementação de todas e, quando existe, possivelmente não sejam todas desenvolvidas de forma semelhante.

Um levantamento elaborado por Fey *et al.* (2009) analisou 18 artigos publicados em importantes revistas científicas que tratam do tema de práticas de gestão de pessoas. Todos os trabalhos foram publicados na última década, e foram identificadas 19 diferentes práticas relacionadas à gestão de pessoas, conforme observado no Quadro 03.

PRÁTICAS	ARTIGOS ANALISADOS																		TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Treinamento		*		*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*		*		13
Recrutamento	*		*		*	*			*	*			*	*	*	*			10
Pagamento	*			*	*				*	*				*	*		*		8
Comunicação					*		*					*	*	*		*		*	7
Avaliação					*			*	*		*			*		*			6
Promoção						*						*	*	*		*	*		6
Participação dos trabalhadores		*						*				*	*	*					5
Trabalho em equipe						*					*	*	*		*				5
Segurança no emprego						*		*					*				*		4
Recompensas	*							*			*		*						4
Descrição de cargos								*			*			*	*				4
Desenvolvimento da carreira						*		*									*		3
Práticas de tomada de decisão										*						*	*		3
Desenvolvimento de liderança		*	*																2
Turnover											*				*				2
Qualidade do trabalho			*								*								2
Cultura organizacional			*				*												2
Análise do trabalho												*				*			2
Outras (diferentes práticas)		*	*		*	*									*				5

QUADRO 03 – FREQUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS ABORDADOS EM ESTUDOS CIENTÍFICOS

Fonte: Fey *et al.*, (2009).

No estudo de Fey *et al.* (2009) são apontadas algumas das práticas de gestão de pessoas que estão mais presentes em empresas de pequeno e médio porte: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e avaliação de desempenho.

Para Deshpande e Golhar (1994); Hernandez (2004); e Coetzer (2007), em pequenas e médias organizações, práticas mais tradicionais podem estar mais presentes, já que práticas de gestão de pessoas mais elaboradas raramente são desenvolvidas e implementadas.

Em organizações de pequeno porte estas práticas não possuem um nível de formalização como as existentes em grandes empresas. Isto ocorre devido aos menores recursos financeiros existentes, e a demora na obtenção de retorno sobre investimentos, fazendo com que o desenvolvimento destas práticas somente seja efetuado quando existe a percepção dos proprietários quanto à importância estratégica da gestão das pessoas da organização (HENEMAN *et al.*, 2000; NGUYEN e BRYANT, 2004; WANG e QIAO, 2007). Na sequência é apresentada a base teórica que envolve estas práticas, iniciando pela prática de recrutamento e seleção.

### 2.2.2 Práticas de recrutamento e seleção

As práticas de recrutamento e seleção são elementos fundamentais para a gestão de pessoas nas organizações (D'ÁVILA *et al.* 2010). Primeiramente o recrutamento é o processo de encontrar e atrair funcionários capacitados para atender a uma solicitação de emprego (WERTHER e DAVIS, 1983).

Após a fase de recrutamento, se realiza a seleção, que é observado por Ashamalla (1998) como sendo uma atividade necessária para escolher, classificar e definir dentre os possíveis candidatos, aquele que possui as características e competências mais adequadas para exercer um determinado cargo ou função.

Behrends (2007) destaca que estas etapas possuem a função de maximizar os acertos, fazendo com que as previsões sejam as mais próximas possíveis da exatidão, evitando assim erros que resultariam em despesas com as contratações e capacitações de funcionários que não se enquadram dentro das reais necessidades das empresas.

Bohlander e Snell (2007) destacam, ainda, o custo de oportunidade que deve ser mensurado, já que com contratações erradas a organização perde também a chance de ter contratado outros funcionários que poderiam ser efetivamente um diferencial, e que não tiveram a oportunidade de serem contratados.

Na Figura 03 podem ser observados os objetivos e erros e acertos do processo de seleção de empregados.

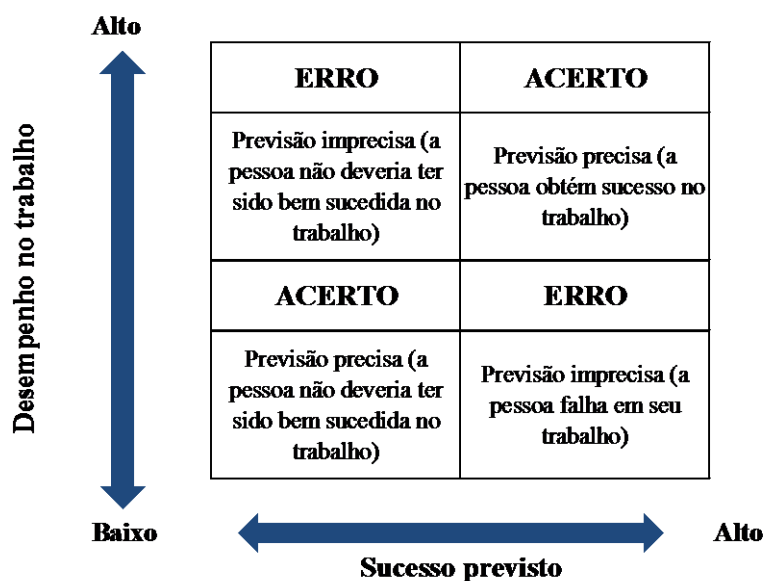


FIGURA 03 – OBJETIVO DA SELEÇÃO DE EMPREGADOS

Fonte: Bohlander e Snell (2007).

Um dos grandes imperativos organizacionais é a combinação dos recursos de longo prazo com as demandas de mudanças do ambiente. Neste sentido, o fator humano é fundamental para o desenvolvimento da vantagem competitiva, sendo fundamental que as organizações possuam empregados com as habilidades, comportamentos e atitudes, que auxiliem na consecução dos objetivos organizacionais (JAMRONG & OVERHOLT, 2004).

Esta visão é reforçada por Hendry *et al.*, (1988), que apontam para a necessidade da empresa vincular os processos de captação de novos empregados aos objetivos estratégicos da organização. Para que isso ocorra, Oliveira *et al.* (2009) destacam que as empresas devem desenvolver práticas adequadas para contratarem os empregados adequados às reais necessidades da organização.

Existem duas formas de recrutamento de pessoas: o recrutamento interno e o recrutamento externo. Para Olian e Rynes (1984) e Schuler e Jackson (1987), o recrutamento externo é indicado para o desenvolvimento do potencial dos futuros funcionários, enquanto o recrutamento interno se dirige para a valorização de níveis de profissionais diferenciados. Os autores afirmam que o recrutamento externo pode ser a melhor escolha quando uma organização objetiva atingir os objetivos em uma estratégia de inovação.

O processo de seleção pressupõe a observação de uma série de elementos como: emprego de dispositivos apropriados de seleção; estruturação de instrumentos e testes, juntamente com entrevistas; apreciação crítica sobre resultados; e planejamento adequado do tempo necessário para um processo de seleção (ASHAMALLA, 1998).

Outro ponto destacado por D'Ávila (2010) é o crescimento da utilização das redes de relacionamento nos processos de recrutamento e seleção. Esta forma de recrutar e selecionar candidatos permite um conhecimento prévio do perfil do candidato, podendo auxiliar de forma significativa para uma adequada escolha de um novo empregado.

### 2.2.3 Práticas de treinamento e desenvolvimento

Os programas de treinamento são considerados como um processo capaz de gerar incremento, ou mudanças no desempenho das atividades dos indivíduos, por meio de aquisição de conhecimentos ou habilidades específicas (WEXLEY, 1984; GOLDSTEIN, 1991). O desenvolvimento é conceituado por Stoner *et al.* (1995) e Walton (1999) como um processo de longo prazo, destinado ao desenvolvimento de habilidades e comportamento que poderão gerar benefícios futuros.

Tradicionalmente, as organizações utilizam os programas de treinamento e desenvolvimento buscando uma melhoria do desempenho e, conseqüentemente, uma maior produtividade de seus funcionários. Estes programas são convencionalmente aplicados para a formação de novos empregados, proporcionando-lhes os conhecimentos e competências básicas para o exercício da atividade, além de valorização das capacidades já existentes (ABDULLAH, 2010).

Armstrong (2001) enfatiza a atenção à dimensão estratégica no desenvolvimento de recursos humanos, afirmando que o aprendizado e desenvolvimento contribuem para a melhoria do desempenho individual, das equipes e da organização.

Para garantir o sucesso destes programas, Wilson (1999) apresenta uma abordagem sistemática chamada de ciclo de formação, contendo as seguintes etapas:

- 1) Análise das necessidades de formação;
- 2) Planejamento;
- 3) Implementação;
- 4) Avaliação do programa.

Um processo semelhante é apresentado por Winter (1995), porém com maior ênfase na dimensão estratégia de negócios. Neste modelo, a análise das necessidades de formação passam a ser tratadas como uma necessidade organizacional. Este é o ponto de partida para o desenvolvimento de todo o processo de formação dos profissionais. Considerando que a maioria dos autores consultados divide o processo de Treinamento e Desenvolvimento em quatro etapas, ainda que utilizando denominações específicas, as mesmas são detalhadas na sequência.

O desenvolvimento destes programas é mais observado em grandes empresas do que em pequenas organizações. Estudos de Elbadri (2001) e Mourão (2009) apontam que, tanto no Brasil como na Europa, as PMEs são relutantes em relação ao desenvolvimento destes programas.

#### 2.2.3.1 Análise das necessidades organizacionais

A primeira etapa no processo de desenvolvimento de recursos humanos é a análise das necessidades, devendo buscar atender as necessidades organizacionais. Para isso, é fundamental que se conheça as competências individuais, as necessidades específicas dos departamentos e da organização como um todo (WILSON, 1999; HARRISON, 2000).

Diferentes métodos de análise são sugeridos na literatura. Wilson (1999) sugere que métodos simplificados, como entrevistas, questionários e grupos de observações podem reunir informações para esta identificação. Porém, Gilley e Gilley (2003) aconselham métodos mais elaborados e analíticos para obtenção de informações, enquanto Reid e Barrington (1994) discorrem que os métodos de identificação dependem do foco da investigação, podendo estar relacionados à comercialização, produção ou recursos humanos.

Abdullah (2010) afirma que os métodos preferidos pelas organizações são as avaliações de desempenho e *feedbacks* informais com gerentes de linha ou com empregados individuais, já que métodos mais precisos e analíticos de



análise podem ser extremamente complexos, demorados e onerosos para sua realização.

Após este diagnóstico das necessidades sobre o desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento, é fundamental que a organização efetue um planejamento detalhado sobre a forma que o programa será desenvolvido, devendo estar associado às reais necessidades estratégicas da organização, e envolvendo as metas e objetivos a serem alcançados (Wong *et al.* 1997; Bassanini *et al.*, 2007).

### 2.2.3.2 Planejamento

Nesta segunda etapa, Delahaye (2000) sugere a definição da estratégia de aprendizagem que deverá ser utilizada, os resultados a serem alcançados e as pessoas que participarão do processo.

Partindo do pressuposto de que os objetivos foram claramente definidos após a análise das necessidades, os profissionais da área de recursos humanos optam entre implantar o processo a partir de treinadores e recursos existentes internamente, conforme aborda Desimone *et al.* (2002), ou optar por empresas terceirizadas de formação quando não existirem as capacidades e conhecimentos exigidos dentro da própria organização (GAINEY e KLAAS, 2005).

Desimone *et al.* (2002) argumentam que os programas de formação terceirizados podem não produzir o efeito desejado, pois geralmente estas empresas oferecem um pacote completo destes serviços, obtendo-se assim uma menor flexibilidade para as especificidades de cada organização, grupo ou indivíduo a ser trabalhado, ao contrário de programas concebidos na própria organização, onde o ambiente, conteúdos e materiais podem ser alocados para pessoas ou grupos distintos.

Abdullah (2010) apresenta seis importantes etapas para o planejamento dos programas de desenvolvimento de pessoas nas organizações, sendo eles:

- 1) Definição clara dos objetivos;
- 2) Desenvolvimento do plano de formação;
- 3) Decisão sobre o fornecimento do treinamento;
- 4) Seleção do método de treinamento;
- 5) Seleção dos materiais a serem utilizados;

## 6) Agendamento do processo.

### 2.2.3.3 Implementação

Conforme o estudo de Abdullah (2010), a terceira etapa do processo de desenvolvimento de recursos humanos concentra-se em conhecer quatro importantes elementos:

- 1) *Quando* os funcionários devem receber treinamento;
- 2) *Quem* ou quais níveis de funcionários receberá a formação;
- 3) *Onde* o treinamento será efetuado (*on-the-job* ou *off-the-job*);
- 4) *Por quem* será efetuado o processo de formação (treinadores internos ou externos).

Para responder o primeiro ponto, “*quando*” os funcionários devem receber treinamento, a literatura demonstra que as organizações buscam formar seus funcionários devido a questões relacionadas à aplicação de novas tecnologias, manutenção dos avanços tecnológicos já existentes ou pela maior aproximação com os padrões internacionais de qualidade (SADLER-SMITH *et al*, 1998; DILWORTH, 2003).

A segunda questão “*quem*” ou quais níveis deverão ser treinados, Jacobs e Washington (2003) comentam que a formação efetuada na entrada de um novo empregado na organização é altamente recomendado, não somente para auxiliar os novos contratados no exercício de suas funções, mas também como um eficiente fator motivacional. É o chamado treinamento de integração, que proporciona aos novos empregados uma inserção social às equipes existentes, criando uma maior uniformidade nos comportamentos dos membros, e consequente redução do potencial de conflito (GONTIJO, 2005).

Thursfield (2001) afirma que trabalhadores da área operacional recebem menos atenção nos programas de treinamento e desenvolvimento do que trabalhadores de níveis gerenciais. Luoma (2000) destaca que esta prática pode comprometer a competitividade de uma organização, já que trabalhadores de níveis operacionais devem ser considerados como um capital humano essencial e podem conduzir o negócio e a organização para o sucesso.

Quanto ao terceiro passo “*onde*” o treinamento será efetuado, pode variar de acordo com as necessidades e recursos disponíveis. A organização pode

utilizar-se de salas de aulas convencionais, uso de novas tecnologias como videoconferência e realidade virtual dentre outros (WOGNUM e MULDER, 1999).

Existem duas formas tradicionais de treinamento descritas na literatura, os modelos *on-the-job* e o *off-the-job*. O treinamento *off-the-job* indica que a aprendizagem é realizada fora do ambiente de trabalho, sendo aplicados geralmente em salas de aula convencionais. Este processo pode ser realizado através de palestras, instruções individuais ou em grupos.

Contudo, este modelo de treinamento está em declínio, conforme afirma Dilworth (2003) argumentando que, com o avanço da tecnologia, métodos de formação que incluem orientação no trabalho, aprendizagem baseada em problemas e trabalhos em campo, podem contribuir de forma mais eficiente para o aprendizado.

O treinamento *on-the-job*, segundo Lloyd (2002), é aquele em que a formação é desenvolvida no próprio local de trabalho. É um sistema informal de aprendizagem, onde os trabalhadores aprendem através do convívio com outros empregados, podendo assim gerar impacto positivo sobre a transferência de aprendizagem e das capacidades dos trabalhadores.

Este modelo também recebe críticas de Heraty e Morley (2003), que avaliam este processo como sendo ineficaz, uma vez que este formato de treinamento não é uma atividade que possa ser inteiramente planejada, sistematizada, formalizada e avaliada, mesmo sendo reconhecida como um instrumento natural de aprendizagem.

Keller e Olson (2000) ainda defendem a visão de que a forma tradicional de formação em sala de aula é igualmente eficaz para determinadas situações como, por exemplo, o desenvolvimento de equipes de lideranças.

Diante deste impasse na literatura, Sparkes e Miyake (2000) argumentam que cada modelo possui uma aplicação específica, enquanto o treinamento *off-the-job* atende os empregados com os conceitos básicos, o modelo *on-the-job* permite a capacitação profissional complementar para o desenvolvimento das habilidades dos profissionais.

Uma opção aos modelos *on-the-job* e *off-the-job*, é o *e-learning*, que é das mais modernas estratégias para atender as necessidades de rápida aprendizagem. Esta forma de treinamento é efetuada por meio de recursos da

internet como cursos, ou vídeos-conferências, possibilitando a participação de indivíduos que se encontram geograficamente dispersos, e com baixos custos para a organização (PSYCHARIS, 2005).

O último elemento no processo de implementação é conhecer “*por quem*” será efetuado o processo de treinamento, se pela própria organização ou se opta em terceirizar os programas. Esta é uma opção a ser considerada quando a organização não possui os conhecimentos e competências necessárias para o desenvolvimento de um processo de formação profissional. Devido à falta de especialista em treinamento dentro do quadro efetivo das organizações, cada vez se torna mais comum a utilização de consultores externos (SADLER-SMITH *et al.*, 1998).

#### 2.2.3.4 Avaliação dos programas

A avaliação é a fase final do processo de desenvolvimento de recursos humanos, sendo fundamental para a melhoria contínua do sistema. Segundo Goldstein (1991), a avaliação de treinamento é uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas, necessárias para a tomada de decisões relacionadas à seleção, adoção e modificação de várias atividades nos processos instrucionais.

Para Carvalho e Abbad (2006), a avaliação fornece a retroalimentação para todo o sistema, indicando os pontos positivos que podem permanecer no sistema, assim como os pontos negativos que podem ser modificados ou retirados durante a fase de planejamento.

Diversos autores elaboraram formatos para avaliar programas de treinamento, um modelo clássico é o de Kirkpatrick (1994), que busca avaliar especificamente os resultados obtidos nos eventos instrucionais, podendo ser observado sob uma sistemática de quatro níveis, sendo eles: reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

Para Carvalho e Abbad (2006) estes níveis possuem uma relação sequencial, com alta correlação entre seus elementos, mesmo que em pesquisas empíricas nacionais e internacionais, isto não seja observado como uma prática amplamente utilizada pelas organizações.

#### 2.2.3.5 Promoção

As práticas de promoção podem contribuir significativamente para o processo de desenvolvimento dos empregados (TRUSS, 2001; PARK *et al.*, 2003; TESSEMA e SOETERS, 2006; SHAHZAD *et al.*, 2008). Truss (2001) afirma que empresas financeiramente bem-sucedidas, como Hewlett-Packard possuem práticas de promoção que desenvolvem seus empregados, possibilitando a eles o alcance de novos cargos e respectivamente maiores responsabilidades e salários. Para Park *et al.* (2003), esta integração entre as práticas de promoção com o desenvolvimento profissional é um sistema que inclui as decisões baseadas no mérito. Neste contexto, os programas de avaliação de desempenho se tornam fundamentais (BROWN e BENSON, 2003).

As práticas de promoção desenvolvidas com base no mérito do empregado podem exercer um aumento significativo na motivação, comportamento e atitudes, possibilitando maior retenção de empregados e, conseqüentemente, uma redução dos índices de *turnover*, diferentemente dos sistemas baseados apenas na antiguidade ou tempo de atividade na função (GUEST, 1997).

Contudo, Macêdo (2002) observa que em PMEs as práticas mais utilizadas para promoção ainda se concentram no tempo de atividade e na lealdade do empregado.

#### 2.2.4 Práticas de Remuneração

Rynes *et al.* (2004) demonstra em seu estudo que a remuneração é um dos melhores e mais eficientes fatores motivacionais para que trabalhadores desenvolvam suas atividades com alto desempenho e atinjam elevados níveis de desempenho. Para Lawler III (1990); e Barret (1991), a remuneração é o retorno financeiro, as gratificações que fazem parte de um pacote que os empregados recebem quando existe uma relação trabalhista, objetivando o reconhecimento e valorização dos profissionais e o alcance dos objetivos da organização.

Contudo, mesmo com a importância da remuneração no processo motivacional de trabalhadores, outros fatores como os apresentados na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg,

além da participação na tomada de decisão, devem ser considerados como fonte de motivação de pessoas (RYNES *et al.*, 2004).

Estes aspectos comportamentais e psicológicos são observados até mesmo na composição da remuneração, conforme destaca Martocchio (1998) que observa a remuneração como sendo composta por duas dimensões distintas: a intrínseca, que está relacionada a questões de cunho psicológico em função do desempenho de uma determinada atividade; e a extrínseca, que inclui a recompensa monetária e também a não monetária, como bônus, premiações e demais compensações.

Diversos estudos sobre Remuneração apresentam uma discussão que passa desde um enfoque tradicional, que se baseia no cargo e vinculado à estrutura organizacional, ao enfoque estratégico, que propõe o reconhecimento dos resultados dos indivíduos, juntamente aos resultados organizacionais, como base para a formação da Remuneração total (RODRIGUES, 2006).

Lawler III (1986) observa que a abordagem tradicional de remuneração reflete, em última instância, uma forma de pensar o trabalho e a relação com as pessoas, estando pautado em um sistema de gestão burocrática e fortemente hierarquizado e voltado para o controle rígido. O autor afirma que este sistema originalmente foi desenvolvido para dar suporte à tradicional burocracia do início da era industrial, com forte ênfase no controle e ancorado em um sistema onde só se fazia o que estava prescrito, sendo um sistema que depende de certa estabilidade das tarefas e rotinas desempenhadas para ser bem sucedido.

Esta remuneração pode ser composta por uma base de pagamento que contempla a remuneração fixa, remuneração indireta e remuneração variável (MARTOCCHIO, 1998). Para o autor, a remuneração fixa é aquela acordada entre empresa e empregado para o desempenho de uma atividade, a remuneração indireta é efetuada por meio de demais benefícios oferecidos aos empregados, e a remuneração variável está relacionada à produtividade do empregado.

Nos sistemas tradicionais de remuneração, o tempo de trabalho é reconhecido, e não a contribuição efetiva dos funcionários, desencorajando o desenvolvimento de habilidades e competências dos trabalhadores. Neste sistema, um aumento do valor salarial se dá geralmente quando o funcionário

assume uma nova responsabilidade, independentemente do seu desempenho (LAWLER III, 1986).

Wood JR. e Picarelli Filho (1999) afirmam que estas características fazem com que os sistemas tradicionais de remuneração se tornem obsoletos diante dos novos modelos organizacionais, pois ainda remuneram os trabalhadores se baseando em descrições de atividades e responsabilidades de cada função, e não na contribuição efetiva do individuo ou do grupo no desempenho da organização.

Para Lawler III (1990), existe uma grande necessidade de desenvolvimento de programas de remuneração que suportem e reforcem os objetivos organizacionais, os negócios que ela desenvolve, a cultura organizacional e os comportamentos específicos e necessários para a organização. Deste modo, os novos modelos de remuneração baseados no conhecimento e habilidades dos trabalhadores se tornam mais coerentes com os modernos princípios administrativos. A remuneração baseada em competências; remuneração variável baseada no desempenho; remuneração baseada em equipes; participação dos empregados na escolha e adoção de uma política salarial; desenvolvimento de carreiras; e estruturação de planos de benefícios são questões fundamentais para neste novo cenário (DUTRA *et al.*, 2000).

Na remuneração por competência, é indispensável a existência de avaliação de desempenho, que permita avaliar os resultados dos trabalhadores no nível individual, identificando os resultados de sua mobilização, ou características que levam a um desempenho superior aos demais. Desta forma, é essencial que o sistema de avaliação seja muito bem estruturado e reconhecido, para tornar possível a implementação de modelos mais flexíveis de remuneração (FISCHER, 1998; RODRIGUES, 2006).

No Brasil, os modelos mais comuns de remuneração variável são os bônus, comissões, campanhas de incentivo, participação nos lucros e nos resultados, remuneração por competências, por habilidades e remuneração estratégica, sendo todos fortes pontos de vantagem competitiva para as organizações, quando utilizados de forma adequada (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1999).

Becker e Ruas (1997) distinguem a participação nos lucros da participação nos resultados. Para os autores, a primeira está relacionada à distribuição proporcional aos lucros alcançados em determinado período, onde a proporção dos ganhos está atrelada aos lucros da organização, sem observar resultados individuais ou grupais. Já os sistemas de participação nos resultados se concentram no pagamento baseado nos resultados alcançados por indivíduos ou grupos de trabalho.

Conforme observa Wood JR. e Picarelli Filho, (1997) existe um aumento dos níveis de remuneração variável na composição da remuneração total de funcionários, esta remuneração é efetuada com base no desempenho verificado em indicadores ou nas metas pré-estabelecidas.

O oferecimento de benefícios também é essencial para a atração e retenção da mão-de-obra, sobretudo quando é necessário um nível de capacitação profissional (VILLAS-BOAS e BATISTA, 2004). Estes benefícios, também chamados de salário indireto, podem ser obrigatórios, definidos pela legislação como: férias remuneradas; repouso semanal remunerado e décimo terceiro salário. Os benefícios não obrigatórios mais comuns são: planos de saúde, seguros de vida, bolsas de estudo.

Neste contexto, a remuneração estratégica é a combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, buscando assim maneiras criativas de aumentar o vínculo entre as organizações e seus trabalhadores, focando o longo prazo e o contexto organizacional, estratégia, estrutura e estilo gerencial. (NASCIMENTO e CARVALHO, 2006; WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1999).

#### 2.2.5 Práticas de avaliação de desempenho

Com o desenvolvimento de novas técnicas administrativas, a capacidade de descentralização foi sendo gradativamente adotada pelas organizações, sendo necessárias ferramentas adequadas, tanto para o estabelecimento de metas e objetivos, quanto para avaliação dos resultados (MORGAN, 1996).

Conforme observado por Rodrigues (2006), a avaliação do desempenho é uma ferramenta fundamental para que uma organização possa mensurar os resultados individuais, podendo assim, recompensar funcionários de acordo com seu desempenho.



Para Bohlander e Snell (2007), a avaliação de desempenho pode ser definida como um processo gerado pelas organizações que visa auxiliar os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso em seu desempenho. Conforme observam os autores, pode parecer que as avaliações de desempenho são empregadas para um objetivo específico, que é avaliar quem está fazendo um bom trabalho e quem não. Contudo, as avaliações de desempenho são ferramentas muito versáteis, auxiliando os gestores em vários propósitos que podem beneficiar a organização e também os funcionários que são avaliados.

Bracken *et al.* (2001) apontam que a avaliação de desempenho é uma medição do nível de realização das exigências da atividade desempenhada no trabalho, por meio de um processo de avaliação daquilo que o funcionário efetivamente realizou. Para Borman (1991), a utilização de avaliações de desempenho, vinculados a sistemas de remuneração que beneficiem os trabalhadores por seu desempenho, tem sido fundamental para melhora da rentabilidade das empresas.

Contudo, os métodos tradicionais de avaliação de desempenho nem sempre possuem esta característica. Bergamini (1992) destaca as grandes limitações destes métodos, que analisam quase que exclusivamente o cargo e tarefas que o funcionário desempenha, desconsiderando suas competências pessoais. A avaliação de desempenho não pode ser considerada apenas como indicador para avaliação dos resultados da atividade, e sim como um sistema que pode retratar o comportamento de cada funcionário em situações de trabalho, gerando informações para que o trabalhador conheça seus pontos fortes e fracos em relação às suas atividades (BERGAMINI, 1992).

Dentre as diversas ferramentas para avaliação de desempenho de funcionários, Jafari *et al.* (2009) afirma que alguns métodos não são adequados para todos os casos. Um sistema de avaliação eficaz deve abordar as questões de forma clara, permitir a interação, possuir equidade, e recompensar os trabalhadores pelo bom resultado da avaliação, estando sempre pautado na qualidade dos avaliadores.

Para a execução da avaliação de desempenho dos trabalhadores, Jafari *et al.* (2009) apresentam três grupos de métodos: padrões absolutos; padrões relativos e objetivos.

1) O primeiro grupo utiliza padrão absoluto, isto significa que os funcionários são comparados a um padrão, e sua avaliação é independente de qualquer outro trabalhador. Alguns métodos que se encontram neste grupo são: a avaliação ensaio, a avaliação de incidentes críticos, o *checklist*, a escala de avaliação gráfica, escolha forçada, e escala de classificação ancorada no comportamento.

2) Na categoria de padrões relativos de avaliação, os indivíduos são comparados com outros indivíduos. Os métodos mais populares são: a comparação entre grupos de trabalhadores, comparações individuais (um trabalhador com outro) e a comparação emparelhada (cada trabalhador é avaliado em relação a diversos outros trabalhadores).

3) A terceira abordagem faz uso de objetivos, os indivíduos são avaliados em relação ao desenvolvimento de um conjunto específico de objetivos estipulados pela organização, sendo conhecida como gestão por objetivos. Este modelo de avaliação converte os objetivos organizacionais em individuais, havendo a necessidade de uma adequada fixação de metas, planejamento e controle.

A literatura nacional e internacional sobre Avaliação de Desempenho é muito diversificada, diversos modelos são descritos, os quais as organizações podem utilizar para avaliar empregados. O Quadro 04 apresenta os principais métodos abordados nos estudos, desde os mais simples e tradicionais aos mais elaborados e modernos.

<b>Método de Pesquisa de Campo</b>	A pesquisa de campo se baseia na realização de reuniões entre especialistas da área de Recursos Humanos com os líderes das diversas áreas, visando identificar o desempenho individual dos subordinados, permitindo um diagnóstico padronizado e objetivo do desempenho.
<b>Método da Escolha Forçada</b>	Neste método o avaliador é forçado a escolher por meio de frases que descrevem determinados desempenhos em relação às tarefas atribuídas, buscando sempre a maior objetividade possível.
<b>Método das Escalas Gráficas</b>	Este método é um dos mais utilizados pelas empresas, pois avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, que podem ir do ruim ao excepcional, permitindo o desenvolvimento de gráficos que facilitam o monitoramento.
<b>Método da Comparação por Pares ou Comparação Binária</b>	Permite a comparação entre o desempenho de dois empregados, ou entre um empregado e do desempenho de sua equipe, é criticado por ser um método muito simplista e de pouca eficiência.
<b>Método dos Incidentes Críticos</b>	Foca as atitudes que representam pontos altamente positivos ou negativos para a organização. Se positivos, devem ser estimulados, se negativos devem ser corrigidos por meio de constante orientação. Neste método situações normais do dia-a-dia da organização não são levados em conta.
<b>Auto-avaliação</b>	A auto-avaliação é efetuada pelo próprio avaliado em relação ao seu desempenho na organização, sendo adequado que se utilize em conjunto com outras formas de avaliação, visando à redução de possíveis distorções.
<b>Método da Avaliação por Resultados</b>	Este modelo de avaliação se baseia na comparação entre os resultados previstos e os realizados, ao mesmo tempo em que se torna prático, fica sujeito a muitas vezes a subjetividade unicamente do superior imediato.
<b>Método da Avaliação por Objetivos</b>	Avalia os resultados de objetivos específicos, alinhados aos objetivos da organização. Estes objetivos devem ser previamente estipulados e comunicados de forma clara, devendo permitir também a auto-avaliação do trabalhador.
<b>Método de Padrões de Desempenho</b>	Conhecida como padrões de trabalho, fundamenta-se no estabelecimento unilateral de metas e objetivos pela organização, e monitoramento do cumprimento destes pelos próprios trabalhadores.
<b>Método da Avaliação Participativa</b>	Este sistema utiliza uma técnica de intenso relacionamento e de visão pro-ativa, sendo: democrática, participativa, envolvente e motivadora para todos os participantes.
<b>Método da Avaliação de Competências</b>	Busca identificar conhecimentos teóricos, técnicas, habilidades, atitudes, e comportamentos necessários para a obtenção de um desempenho adequado.
<b>Método da Avaliação de Competências e Resultados</b>	Une as avaliações de competências e resultados, verificando a existência de competências específicas em relação ao desempenho apresentado.
<b>Método da Avaliação pelo <i>Balanced Scorecard</i></b>	É um modelo desenvolvido na década de 90, onde se avalia o desempenho dos trabalhadores em quatro perspectivas: a financeira, dos processos internos, dos clientes, e do aprendizado e crescimento.
<b>Método da Avaliação de múltiplas fontes</b>	Neste método o indivíduo é avaliado e recebe <i>feedbacks</i> de todas as pessoas com quem se relaciona em sua atividade, tanto superiores, subordinados, clientes, fornecedores e outros.

QUADRO 04 – MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Fonte: Elaborado a partir de Armstrong (1998); França (2007); Kaplan e Norton (1996); Mondy e Noe (2008); Schermerhorn Jr *et al.* (1999).

Schermerhorn JR *et al.* (1999) destacam, ainda, que existe uma tendência para que as empresas cada vez mais desenvolvam avaliações em grupo ou equipes, combinando conceitos de equipes auto-administradas. Este modelo é fundamentado no conceito de qualidade total. Para os autores, estes métodos devem ser acompanhados de programas de remuneração baseados nos grupos e equipes de trabalho.

Conforme observado neste levantamento bibliográfico, é fundamental a sinergia entre a área de gestão de pessoas com outras áreas da organização. Sendo necessário que as organizações relacionem as práticas adotadas para a gestão de pessoas com seus objetivos, e principalmente com sua estratégia competitiva.

Embora uma grande parte dos estudos sobre a concepção e implementação destas práticas ainda se concentrem em organizações de grande porte, alguns trabalhos como os de Cardon (2003); Behrends (2007); Bryan (2006); e Gray (2004) buscaram analisar estes elementos em novos negócios, em empresas familiares e empresas de pequeno e médio porte.

Contudo, estes estudos relacionaram as organizações a uma única prática como: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; ou remuneração. Cardon e Stevens (2004) apontam para a necessidade não apenas de analisar estas práticas isoladamente, e sim observar a sinergia envolvida no processo de desenvolvimento das diversas práticas de gestão de pessoas existentes nestas organizações.

## 2.3 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Stanley (1958), em um dos primeiros trabalhos sobre empresas de pequeno porte, afirmava que, em certas circunstâncias, pequenas e médias empresas podem competir com os produtos das grandes empresas, seja para preencher lacunas entre a produção em massa e a produção por encomenda; produzir componentes para suprir empresas de grande porte; fabricar novos produtos; prestar serviços e consertos para os produtos fabricados por grandes empresas.

Um aspecto que vem sofrendo mudanças nestas organizações é a forma de gerenciar as pessoas. Atualmente, o fator humano é observado como um ponto fundamental para geração de valor adicional para as empresas de pequeno porte. Esta nova perspectiva sobre a gestão de pessoas se deve a visão de que o capital intelectual, habilidades, criatividade e conhecimentos dos trabalhadores podem contribuir para o sucesso ou fracasso da organização (HORNSBY e KURATKO, 1990; CERANIĆ e POPOVIĆ, 2009).

Esta mudança é fundamental para o aumento da competitividade destas organizações, que possuem uma participação significativa no total de empresas existentes e na geração de empregos em todo o mundo, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento (CERANIĆ e POPOVIĆ, 2009). Nguyen e Bryant (2004) analisaram o contexto empresarial vietnamita e concluíram que 90% do total de empregos do setor privado são gerados por estas organizações.

Cunningham e Rowley (2007) também apontam que as PMEs da China são um dos mais importantes segmentos no processo de desenvolvimento regional, econômico e social deste país, possuindo mais de 8 milhões de empresas deste porte, o que corresponde a aproximadamente 99% do total de empresas, 60% do produto industrial, 40% da arrecadação com impostos e 75% da geração de empregos urbanos.

Kongolo (2010) também aborda o tema em estudo desenvolvido na África do Sul, com resultados que demonstram que as PMEs representam 91% dos negócios formais do país, com uma contribuição para o PIB estimada entre 51% e 57%, e proporcionando cerca de 60% dos empregos.

Para Longley (2006), estas empresas são as maiores impulsionadoras da economia norte americana, sendo uma grande fonte de geração de empregos, estimada entre 60% a 80% de todos os postos de trabalho, e representam um total de 99,7% de todas as empresas do país, com um significativo impacto no PIB americano.

O estudo de Gray e Mabey (2005), que analisou diferenças entre pequenas e grandes organizações na Europa, apontou que apenas 5% do total das empresas empregam mais de 20 empregados. No entanto, os autores destacam que os padrões mundiais de distribuição podem variar de um país para

outro. Neste estudo foi observada a existência de apenas 11% de empresas com mais de 20 empregados na Dinamarca e 22% na Alemanha.

Neste contexto, as pesquisas científicas convergem sobre a importância das PMEs nas economias dos mais diversos países, sendo estas as organizações que mais empregam nas economias desenvolvidas. Em 1994, dois terços da população de toda a União Européia eram empregados em empresas com menos de 250 empregados. Em 2001, 99,8% de todas estas empresas eram PMEs (JACK *et al.*, 2006).

Para o autor, uma imagem similar prevalece no Reino Unido, que em 2004 possuía 47,5% da população ocupada desempenhando suas atividades em PMEs. Dados mais recentes foram apresentados pelo World Bank (2007), conforme se observa no Gráfico 01, onde são apresentados os dados referentes às PMEs em 17 países.

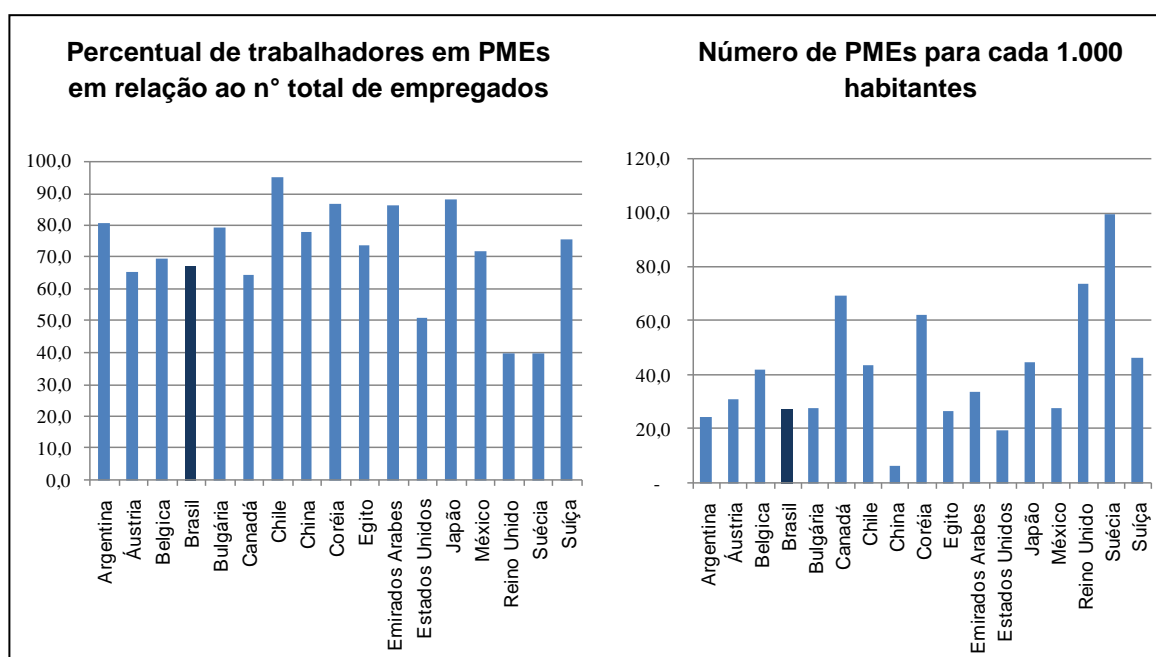


GRÁFICO 01 - PARTICIPAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA ECONOMIA MUNDIAL

Fonte: Elaborado a partir dos dados do World Bank Database, 2007.

Percebe-se que, em 2007, o Brasil possuía próximo de 70% do total de empregados em PMEs, enquanto Chile e Japão possuíam índices próximos de 90%, demonstrando a existência de grande potencial de crescimento para estas empresas, o que se comprova na análise do número de PMEs por 1000 habitantes, onde o Brasil possui pouco mais de 20 empresas deste porte para

cada 1000 habitantes, enquanto Canadá, Reino Unido e Suécia apresentam índices extremamente superiores.

Batalha (1990) já afirmava que no Brasil as PMEs constituem a essência das empresas nacionais, possuindo capacidade de desenvolvimento de novas tecnologias e facilidade de adaptação às necessidades e condições específicas de suas operações. Para Colossi e Duarte (2000), estas empresas representam ainda um importante componente na formação do parque empresarial dos países. Conforme estes avançam no processo de desenvolvimento, as PMEs não são simplesmente substituídas por empresas de grande porte, pois possuem algumas características próprias que asseguram o seu lugar nos diversos níveis de industrialização.

### 2.3.1 Caracterização e definição das PMEs

Mesmo com a significativa participação das PMEs no desenvolvimento econômico e social dos países, cabe destacar as altas taxas relativas de nascimento e morte entre essas populações, que têm sido descritas como “gestão de moscas”, porque nascem e morrem rapidamente (KATZ *et al.*, 2000).

Esta afirmação é compartilhada por Jack *et al.* (2006), ao observarem que, apesar da retórica em torno de uma economia baseada no conhecimento e em organizações de aprendizagem, grande parte dos empreendimentos de pequeno porte continuam com baixo nível de desenvolvimento nestes quesitos, sendo negligenciados em pesquisas científicas que contribuam de forma efetiva para a competitividade do segmento.

Diante deste cenário, fica evidente a necessidade de um maior aprofundamento nos estudos deste importante segmento. No entanto, De Kok *et al.* (2003) observam que isto é uma difícil tarefa devido a grande problemática teórica que envolve os estudos sobre PMEs. Para os autores, a generalização dos resultados de pesquisas sobre o setor é dificultada pelas diferentes definições sobre que organizações constituem o universo das PMEs. Por exemplo: na Holanda estas organizações são frequentemente definidas como as empresas com até 100 empregados; parte dos estudos da União Européia utiliza para esta definição empresas com média de 250 trabalhadores; nos EUA, este número se eleva para o limite de 500 trabalhadores.

Dentre as diversas classificações que são utilizadas para as PMEs, no Brasil utiliza-se o critério da receita bruta anual. Esta forma de classificação é utilizada pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para efeito de enquadramento em linhas e programas de financiamento. Esta classificação se baseia na receita bruta anual auferida com a venda de bens e serviços e demais operações, e aplicável aos setores da indústria, comércio e serviços, conforme apresentado no Quadro 05.

PORTE	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
Microempresa	Receita bruta menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Receita bruta maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Receita bruta maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Receita bruta maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Receita bruta maior que R\$ 300 milhões

QUADRO 05 – CLASSIFICAÇÃO DE PORTE DE EMPRESA SEGUNDO A RECEITA BRUTA OPERACIONAL

Fonte: BNDES - Banco Nacional do desenvolvimento (2011).

Outra classificação, bastante utilizada em estudos científicos, é definida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2011), que é baseada no número de empregados da empresa, conforme observado no Quadro 06.

PORTE / SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO / SERVIÇOS
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

QUADRO 06 - CLASSIFICAÇÃO ADOTADA PELO SEBRAE – POR NÚMERO DE EMPREGADOS

Fonte: SEBRAE, 2011.

Este critério facilita, sobretudo, na comparação com demais estudos, além de permitir uma classificação mais precisa e simples do que aquela baseada nos dados financeiros das organizações. Desta forma, o critério do SEBRAE foi adotado para a realização do presente estudo.



## 2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As mudanças no panorama social, econômico e mercadológico proporcionaram significativas transformações na forma de gestão das organizações. As empresas dos mais diversos segmentos procuram sustentar suas estratégias de atuação, visando melhorar seus resultados econômicos e financeiros (SILVA *et al.*, 2006). Para Messegem (2003), as PMEs não fogem a esta regra, pois a estratégia é uma condição essencial para a sobrevivência em um ambiente extremamente competitivo. Contudo, existe um número reduzido de pesquisas científicas sobre estratégia em PMEs, já que uma parte considerável destes estudos se concentra em análises de grandes empresas (GIMENEZ *et al.*, 1999; SANTOS *et al.*, 2007). Rowden (1995); Flanagan e Deshpande (1996); Çetinel *et al.* (2009) destacam o baixo número de estudos sobre estratégia em PMEs., particularmente na área de gestão de pessoas.

Independente do porte da organização investigada, é essencial considerar os aspectos humanos envolvidos no processo de formulação e implementação da estratégia, pois uma empresa é um instrumento racional de produção, estando sujeita às pressões do ambiente e do desempenho de seus empregados (MASCARENHAS, *et al.*, 2005). Nesta perspectiva, Higgins (2005) aponta que a gestão estratégica de pessoas possui um papel fundamental no processo de desenvolvimento organizacional, podendo desenvolver práticas de apoio às estratégias organizacionais, recompensando e incentivando os indivíduos das equipes de uma forma adequada e com resultados benéficos tanto para os empregados como para a organização. Os estudos de Heneman *et al.* (2000); Leug (2003); Panayotopoulou (2003) apresentam os efeitos positivos de empresas que buscam relacionar a estratégia com a área de gestão de pessoas.

No que tange as PMEs, Wagar (1998) comenta que os gestores destas organizações devem ter atenção especial quando desenvolvem suas práticas de gestão, pois nem sempre as utilizadas pelas grandes empresas são adequadas às especificidades deste negócio. Para Kotey e Slade (2005), as pequenas organizações não utilizam as práticas de gestão de pessoas com a mesma frequência que as grandes empresas; por vezes, estas práticas se apresentam de

maneira informal, pois estas empresas podem não possuir pessoas capacitadas e com os conhecimentos necessários para sua execução.

No estudo de Carlson *et al.* (2006), os autores analisaram 168 empresas de pequeno porte e os resultados apontam que as práticas mais presentes nestas organizações são: recrutamento, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho, práticas observadas como as mais tradicionais na área de gestão de pessoas (COETZER, 2007; DESHPANDE E GOLHAR, 1994; FEY *et al.*, 2009; HERNANDEZ, 2004).

Com o intuito de reduzir a lacuna de pesquisas sobre práticas de gestão de pessoas em PMEs, o presente estudo analisou quatro práticas de gestão de pessoas - recrutamento, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho - identificando suas relações com as estratégias competitivas adotadas nestas organizações, com base no modelo de ajuste entre estratégias competitivas desenvolvido por Schuler e Jackson (1987). Para a realização da pesquisa foram analisadas 34 empresas de pequeno e médio porte do setor industrial do município de Cascavel – PR. A metodologia utilizada para a pesquisa é detalhada no capítulo 3 e a análise dos dados é apresentada no capítulo 4.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos deste estudo, discorrendo sobre a especificação do problema e as hipóteses de pesquisa, definição das variáveis em estudo, elaboração e validação da escala utilizada, forma de coleta e análise dos dados. Estas etapas foram desenvolvidas observando as definições de Richardson *et al.* (1999), que aponta a necessidade de que a pesquisa científica seja uma investigação metódica e organizada de uma realidade.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA E HIPÓTESES DE PESQUISA

A pergunta de pesquisa deste estudo foi:

QUAIS SÃO AS RELAÇÕES EXISTENTES ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR INDUSTRIAL?

Desta forma, o trabalho buscou verificar a relação entre as práticas de gestão de pessoas e as estratégias utilizadas pelas organizações. A partir deste problema, dos objetivos, e da base teórico-empírica, foram formuladas as hipóteses de pesquisa, sendo divididas em três grupos.

O primeiro grupo é referente às organizações que seguem uma estratégia de inovação:

H1a – Empresas que possuem uma estratégia de inovação utilizam alto nível de recursos tecnológicos no processo de recrutamento e seleção;

H1b – As empresas com uma estratégia de inovação possuem programas de treinamento e desenvolvimento que focalizam os comportamentos de indivíduos e de equipes de trabalho;

H1c – Empresas com uma estratégia de inovação possibilitam aos empregados maior flexibilidade para composição do pacote de remuneração;

H1d – Empresas que possuem uma estratégia de inovação apresentam práticas de avaliação de desempenho, que permitem aos empregados o

recebimento de *feedbacks* por meio de subordinados, superiores, colegas de trabalho e auto-avaliações.

O segundo grupo de hipóteses está relacionado às organizações que seguem uma estratégia de melhoria da qualidade:

H2a – Empresas com uma estratégia de melhoria da qualidade possuem foco no recrutamento interno;

H2b – Em empresas com uma estratégia de melhoria da qualidade os programas de treinamento e desenvolvimento são efetuados de forma contínua e extensiva;

H2c – Nas empresas com uma estratégia de melhoria da qualidade os funcionários possuem alto grau de participação em decisões sobre o trabalho;

H2d – Empresas com uma estratégia de melhoria da qualidade possuem avaliações de desempenho pautadas em critérios individuais e dos grupos de trabalho, por meio de auto-avaliações.

O terceiro grupo de hipóteses refere-se às organizações que possuem a estratégia pautada em redução de custos:

H3a – Empresas que possuem uma estratégia de redução de custos possuem definições de cargos relativamente estáveis e explícitos;

H3b – As empresas que possuem uma estratégia de redução de custos não possuem, ou apresentam níveis mínimos de programas de treinamento e desenvolvimento;

H3c – Nas empresas com uma estratégia de redução de custos a remuneração é efetuada conforme os níveis praticados pelo mercado;

H3d – Nas empresas com uma estratégia de redução de custos as avaliações de desempenho são orientadas para resultados e no curto prazo.

### 3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

A definição constitutiva define uma variável de forma conceitual, embasada em uma teoria já existente; a definição operacional proporciona uma visão de como esta será estudada no decorrer do trabalho. Conforme observado por Creswell (2010), esta definição é essencial para que indivíduos que não estão familiarizados ao tema possam ter uma compreensão sobre o trabalho.

### 3.2.1 Estratégia competitiva

**D.C.** A estratégia competitiva se caracteriza pela forma que uma organização decide competir em um determinado mercado, respondendo às estratégias e posições de seus competidores, e buscando a obtenção de vantagem competitiva (PORTER, 1980; MINTZBERG *et al*, 2006).

**D.O.** As estratégias competitivas foram identificadas por meio do questionário aplicado aos gestores, que responderam sobre o grau de utilização de treze variáveis que buscaram reproduzir o modelo de Schuler e Jackson (1987), o qual apresenta a possibilidade de existência de três estratégias distintas: estratégia de inovação, melhoria da qualidade e redução de custos.

### 3.2.2 Práticas de Gestão de Pessoas

**D.C.** Refere-se às atividades projetadas e dirigidas ao gerenciamento das pessoas de uma organização, objetivando a melhoria do desempenho dos empregados, e utilizando os recursos de forma adequada para o cumprimento dos objetivos organizacionais. (DELANEY e HUSELID, 1996; JOHNSON, 2000; SCHULER e JACKSON, 1987; WRIGHT *et al.*, 2001).

**D.O.** Para identificação das práticas adotadas, os gestores das empresas pesquisadas foram solicitados a responderem sobre o grau de utilização das práticas adotadas para: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e avaliação de desempenho. Conforme observam Walker (1992); Brockbank (1999); Sans-Valle *et al.* (1999); e Fey *et al.* (2009), estas são as práticas mais comuns e, portanto, mais utilizadas em pequenas organizações.

#### 3.2.2.1 Recrutamento e seleção

**D.C.** O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capacitados para atender a uma solicitação de emprego (WERTHER e DAVIS, 1983). Após esta etapa, se realiza a seleção que, segundo Ashamalla (1998), é a atividade de escolher, classificar e definir dentre os possíveis candidatos o mais apropriado para um determinado cargo ou função.

**D.O.** Para esta análise, os gestores responderam sobre pontos específicos adotados pela empresa no recrutamento interno; seleção interna; recrutamento externo e seleção externa.

#### 3.2.2.2 Treinamento e desenvolvimento

**D.C.** Treinamento é um esforço planejado que visa facilitar a aprendizagem dos empregados de uma organização (WEXLEY, 1984). Este processo envolve uma aquisição sistemática de conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que contribuem para o desenvolvimento dos profissionais (GOLDSTEIN, 1991). O processo de desenvolvimento é um conjunto de atividades que são projetadas para produzir uma mudança de comportamento nos indivíduos e contribuir para a melhoria do desempenho de toda a organização (WALTON, 1999).

**D.O.** A identificação das práticas existentes nos programas de treinamento e desenvolvimento foi efetuada por meio do questionamento aos gestores sobre: aspectos gerais envolvidos nos programas; principais temas abordados; critérios utilizados para a promoção de empregados.

#### 3.2.2.3 Remuneração

**D.C.** A remuneração é o retorno financeiro, as gratificações que os empregados recebem em uma relação de trabalho, possuindo o objetivo de reconhecer e valorizar os profissionais, e auxiliar a organização na consecução dos objetivos de negócio (LAWLER III, 1990; BARRET, 1991). A remuneração total é composta de uma base de pagamento que pode contemplar a remuneração fixa, remuneração indireta e remuneração variável (MARTOCCHIO, 1998).

**D.O.** Para identificar as práticas adotadas para a remuneração dos empregados, foram investigadas as práticas: pagamento de salário fixo mensal; benefícios não obrigatórios; participação nos lucros; adicional por desempenho; premiações; por tempo de trabalho; pelo nível de formação. Também analisou-se a forma como a organização compõe este pacote de remuneração.

### 3.2.2.4 Avaliação de desempenho

**D.C.** A avaliação de desempenho é um processo de medição do nível de realização (objetivo x realizado) dos empregados em relação às exigências específicas de suas atividades (BRACKEN *et al.*, 2001; HAX e MAJLUF, 1995).

**D.O.** Para esta análise, observaram-se as respostas das empresas sobre os aspectos envolvidos na elaboração e implementação das avaliações de desempenho, e como as informações geradas pelas avaliações são utilizadas pela organização.

## 3.3 DELINEAMENTO E PERSPECTIVA DA PESQUISA

O presente trabalho consistiu em um estudo descritivo-explicativo, pois buscou analisar as relações entre os fenômenos pesquisados (CERVO e BERVIAN, 1983; CHURCHILL, 1987). Nesta perspectiva, o estudo foi elaborado por meio de uma pesquisa de campo que, conforme apontado por Ruiz (1988), baseia-se na análise das variáveis de pesquisa, da forma que ocorrem na coleta de dados.

Os dados da pesquisa foram coletados em um corte transversal entre os meses de julho a setembro de 2011, no qual foram pesquisadas 34 pequenas e médias empresas do setor industrial do município de Cascavel - PR., todas filiadas a ACIC – Associação Comercial e Industrial de Cascavel, e FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná.

### 3.3.1 Variáveis de estudo

As variáveis deste estudo foram compostas pelas variáveis independentes, relacionadas às estratégias competitivas das empresas, e variáveis dependentes, relacionadas com as práticas adotadas para a gestão de pessoas. Conforme observam Martins e Theóphilo (2009), a relação entre as variáveis é frequentemente um dos propósitos das pesquisas empíricas.

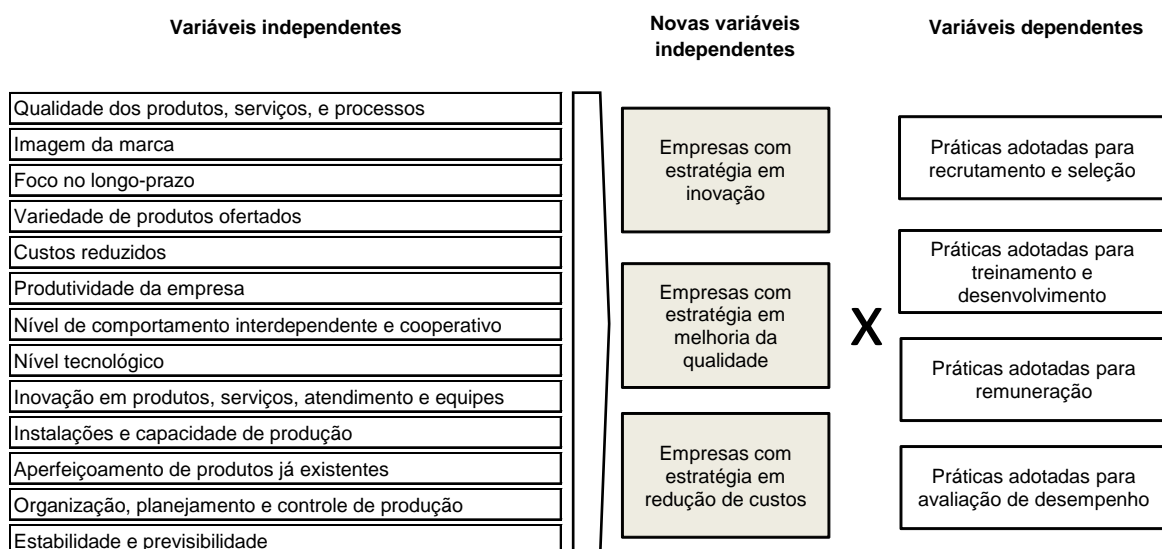


FIGURA 04 - VARIÁVEIS INDEPENDENTES E DEPENDENTES DE ESTUDO

Fonte: dados da pesquisa, 2011.

Conforme apresentado na Figura 04, a partir de treze variáveis que as empresas utilizam para competir no mercado, o modelo de análise consiste na identificação e redução destas em três variáveis independentes (estratégias competitivas): foco em inovação; melhoria da qualidade; e redução de custos, instrumento adaptado de Schuler e Jackson (1987). Estas estratégias competitivas são relacionadas com sessenta variáveis dependentes (práticas de gestão de pessoas), estando elas divididas em quatro grupos de práticas: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e avaliação de desempenho. Com o objetivo de identificar quais são as relações existentes entre as práticas de gestão de pessoas e as estratégias competitivas adotadas, estas práticas foram observadas como as variáveis dependentes do estudo.

### 3.3.2 População e amostragem

A população pesquisada foi composta pelas pequenas e médias indústrias da Cidade de Cascavel - PR. O setor industrial do município possui um grande peso no desenvolvimento econômico e social, sendo o segundo setor em número de estabelecimentos e em empregos formais, conforme observado no Quadro 07.



<b>Atividades Econômicas</b>	<b>Estabelecimentos</b>	<b>Empregos</b>
Indústria de extração de minerais	6	145
Indústria de produtos minerais não metálicos	54	463
Indústria metalúrgica	155	1.289
Indústria mecânica	79	1.472
Indústria de materiais elétricos e de comunicação	14	138
Indústria de materiais de transporte	30	2.133
Indústria da madeira e do mobiliário	117	1.182
Indústria do papel, papelão, editorial e gráfica	85	1.039
Indústria da borracha, fumo, couros, peles, prod.sim.e ind.diversa	52	444
Indústria química,prod.farmac.,veterin.,perf.,sabões,velas e mat.plást.	88	1.740
Indústria têxtil, do vestuário e artefatos de tecidos	131	1.697
Indústria de calçados	4	52
Indústria de produtos alimentícios, de bebida e álcool etílico	137	7.035
Serviços industriais de utilidade pública	11	325
Construção civil	682	6.255
Comércio varejista	3.319	18.608
Comércio atacadista	525	6.034
Instituições de crédito, seguro e de capitalização	124	1.490
Administradoras de imóveis, valores mobil., serv. técn. profis., aux. ativ. econ.	912	6.831
Transporte e comunicações	467	5.499
Serviços de alojamento, alim., reparo, manut., radiodifusão e televisão	812	4.907
Serviços médicos, odontológicos e veterinários	451	3.749
Ensino 143 4.460	143	4.460
Administração pública direta e indireta	14	7.083
Agricultura, silvicultura, criação de animais, extração vegetal e pesca	583	3.076
<b>TOTAL</b>	<b>8.995</b>	<b>87.146</b>

QUADRO 07 – NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS E EMPREGOS SEGUNDO ATIVIDADES ECONÔMICAS – 2010

Fonte: IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Caderno estatístico Município de Cascavel, 2011.

Segundo o IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (2011), Cascavel possui um significativo peso na economia paranaense, sendo o quinto mais populoso com 286.172 habitantes, com um PIB de R\$ 4.991.770 representando 2,6% do PIB total do Estado do Paraná que é composto por 399 municípios. Parte da expansão da cidade se deve à consolidação do pólo de ensino do município, que conta com oito instituições de ensino superior, entre elas a UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, que possui cerca de 25 mil estudantes.

O município é uma das maiores potências agrícolas do Estado, impulsionando também o setor industrial que se encontra em grande expansão. Segundo a Prefeitura Municipal de Cascavel (2011), existem sete distritos industriais no município, com previsão de uma nova inauguração para o mês de abril de 2012, distrito que será batizado de Cidade Industrial e tecnológica. Do

ano de 2010 para 2011, o número de alvarás expedidos para novas indústrias em Cascavel apresentou um crescimento de 36,4%, acompanhado do crescimento de mais de 60% nos alvarás para comércio e serviços.

Como a população pesquisada foram todas as PMEs do setor industrial de Cascavel, para a realização do estudo, utilizou-se uma amostra representada pelas indústrias cascavelenses ligadas a duas entidades do setor industrial, a ACIC - Associação Comercial e Industrial de Cascavel, e FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Todas as empresas estão localizadas no município de Cascavel, Estado do Paraná – Brasil.

A ACIC foi fundada em 4 de abril de 1960 e hoje é uma das mais atuantes e respeitadas entidades empresariais do Estado. A FIEP é a quinta maior federação industrial do Brasil, assessorando mais de 108 sindicatos e 42.000 indústrias. A partir destas duas entidades, foi possível identificar 56 empresas que se enquadraram como pequenas e médias empresas segundo o critério do SEBRAE (2011), que são àquelas que na indústria possuem de 20 até 499 empregados, sendo esta a amostra do estudo.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir do modelo utilizado no estudo de Sans-Valle *et al.* (1999), que pesquisaram a relação entre estratégias e práticas de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas da Espanha. Visando uma reaplicação do modelo ao contexto brasileiro foram realizadas adaptações, tanto para o melhor entendimento dos respondentes, como para auxiliar na fase de análise dos dados.

Optou-se pela utilização de uma escala de *likert* de 5 pontos nas questões que envolveram a identificação da estratégia e as práticas de gestão de pessoas. Conforme observado por Martins e Theóphilo (2009), este modelo de escala proporciona aos respondentes a possibilidade de escolha de uma alternativa favorável ou desfavorável sobre o objeto pesquisado.

O questionário foi desenvolvido contendo 84 questões divididas em 3 grupos. O primeiro grupo de perguntas teve como objetivo conhecer as especificidades das empresas que compõem a amostra, sendo composto por 11 questões que buscaram caracterizar estas organizações, identificando o número

de empregados, tempo de atividade, se a empresa era uma organização familiar, sua atuação no mercado internacional e formas de gestão.

O segundo grupo de questões foi relacionado à estratégia competitiva da organização, sendo composto por 13 perguntas sobre a forma como as empresas competem em um determinado mercado com empresas do mesmo ramo. Estas questões estão relacionadas ao modelo de ajuste de estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas de Schuler e Jackson (1987), envolvendo algumas especificidades que empresas com estratégia de inovação, melhoria da qualidade e redução de custos utilizam em maior ou menor grau. O terceiro grupo foi composto por 60 questões sobre o desenvolvimento e execução das práticas de gestão de pessoas, divididas em: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho.

Martins e Theóphilo (2009) apontam que o pré-teste do instrumento pode auxiliar significativamente em seu aperfeiçoamento. Assim, visando proporcionar um completo entendimento das questões pelos respondentes, optou-se em efetuar um *focus group* com um grupo de participantes. Essa técnica consiste em reunir um grupo de pessoas sob a coordenação do pesquisador, visando discutir e instruir-se sobre um determinado tema (GREENBAUM, 1993). O *focus group* é apontado, ainda, como um importante instrumento de auxílio à pesquisa exploratória, sendo denominado também de grupo focal (MORGAN, 1988; MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

Oliveira e Freitas (1998) consideram que quatro participantes é um limite mínimo e doze o máximo, pois assim o pesquisador pode perceber e compreender as informações e argumentos de todos os participantes. A partir destas observações, primeiramente optou-se em realizar o *focus group* com seis participantes. Contudo, devido às dificuldades em reuni-los, efetuou-se a reunião com um grupo de quatro participantes, por um período pré-estabelecido de uma hora, sendo todos os participantes gestores ou proprietários de empresas da própria amostra pesquisada.

As sugestões foram em relação à substituição de algumas nomenclaturas para facilitar a compreensão dos entrevistados, e retirada de um campo que proporcionava ao próprio respondente a opção de descrever alguma outra prática existente de gestão de pessoas, pois o questionário já compreendia questões

suficientes na opinião dos participantes. Outra sugestão fundamental, e que auxiliou significativamente na aplicação do instrumento, foi em relação à padronização da escala de *likert*, que ficou 1 Discordo totalmente, 2 Discordo, 3 Não concordo, nem discordo, 4 Concordo, 5 Concordo totalmente.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

De um total de 56 empresas convidadas a participarem do estudo, 34 responderam o questionário completamente. Deste total, 24 foram respondidos por meio do sistema *Qualtrics*, porém 4 não foram concluídos no sistema, o que não permitiu suas análises. Assim, por meio de novo contato telefônico, 2 participantes que já haviam completado cerca de 80% do questionário pelo sistema foram solicitados a responderem as questões restantes por telefone.

Desta forma, obteve-se um retorno de 22 questionários respondidos, e com um número ainda reduzido de retorno, optou-se pelo envio de questionários impressos para as empresas que não retornaram a primeira solicitação. Com um prazo de sete dias entre a entrega e a retirada dos questionários, 8 retornaram completamente respondidos, gerando assim um total de 34 questionários concluídos, sendo: 8 dos questionários impressos, 22 pelo sistema *Qualtrics*, e 4 questionários aplicados durante a fase do *focus group* realizado com gestores e proprietários, já que as alterações efetuadas no questionário não comprometeram suas análises. Com as informações resultantes da pesquisa, elaborou-se uma base de dados para facilitar as análises, que foram efetuadas de forma quantitativamente, a partir do *software* SPSS (v. 17).

Para a análise dos dados, buscou-se primeiramente verificar a associação entre as variáveis relacionadas à estratégia competitiva das empresas visando, assim, a possibilidade de redução destas em um conjunto menor de variáveis. Nesta fase foi utilizada a matriz de correlação e coeficientes de *Pearson*, que mede o grau de correlação entre as variáveis. Hair *et al.* (2005) apontam que esta medida pode variar de (-1 a 1), sendo (-1) uma correlação negativa perfeita, (0) a possibilidade de não existência de correlação, e (1) uma correlação positiva perfeita.

Posteriormente, foram efetuados os testes de KMO (Kaiser, Meyer, Olkin), no qual valores acima de (0,50) apontam a possibilidade de redução dos

componentes por meio da análise fatorial, e teste de esfericidade de *Bartlett*, que pode confirmar esta possibilidade quando encontrados  $p\text{-value} < 0.001$ , conforme (HAIR *et al.*, 2005; MARROCO, 2007).

A partir destes testes, foi possível efetuar a análise fatorial que, segundo Mingoti (2005), pode ser aplicada em situações onde existe um grande número de variáveis correlacionadas entre si, se enquadrando assim às necessidades desta pesquisa.

A próxima fase da pesquisa contou com a análise de *cluster* pelo método *hierarquical ward*, que buscou a formar grupos homogêneos de empresas, agrupando-as de acordo com suas semelhanças, e permitindo assim, que estes grupos fossem relacionados aos fatores resultantes da análise fatorial.

Esta relação entre os clusters de empresas e os fatores extraídos, foi efetuada por meio do teste não-paramétrico de Mann-Whitney, teste que a partir das medianas da escala, pode atestar se duas amostras provêm de populações iguais ou diferentes. Se encontrados  $p\text{-values}$  abaixo de (0,05), pode-se afirmar a existência de diferenças estatísticas significativas entre as duas amostras, enquanto valores acima de 0,05 apontam para a não existência de tais diferenças (HAIR *et al.*, 2005; MARROCO, 2007).

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Cabe destacar que, mesmo com as contribuições teóricas e empíricas deste estudo, os resultados apresentados não podem ser generalizados, já que o estudo se pautou na análise das pequenas e médias empresas do setor industrial do Município de Cascavel, Paraná – Brasil, sendo todas associadas à ACIC - Associação Comercial e Industrial de Cascavel e listadas no cadastro geral da FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Assim, os resultados expostos apresentam as especificidades encontradas nesta amostra pesquisada.

Destaca-se também a utilização da análise fatorial para a redução do conjunto de variáveis independentes do estudo, conforme destacam Hair *et al.* (2005) o número de observações para esta análise deve ser maior que cinquenta. Contudo, as particularidades da população pesquisada, o curto período de realização da coleta dos dados, e o baixo índice de retorno dos questionários

envidados, impossibilitaram uma análise mais robusta, sendo analisadas 34 pequenas e médias empresas do setor industrial.

Mesmo sendo possível observar três estratégias competitivas - inovação, melhoria da qualidade e redução de custos - durante a fase da análise fatorial, o único fator que apresentou diferenças estatísticas significativas entre os grupos de empresas foi o fator inovação. Assim, o estudo permitiu a análise da relação das práticas de gestão de pessoas apenas em empresas inovadoras e não-inovadoras, não havendo a possibilidade de observar estas relações em empresas com estratégia de melhoria da qualidade e estratégia de redução de custos.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados do estudo, que foram divididos da seguinte forma: caracterização das empresas investigadas, identificação das estratégias competitivas e relações entre as estratégias competitivas e as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS INVESTIGADAS**

Conforme apontado no capítulo 03, a primeira fase da análise dos dados buscou caracterizar as empresas pesquisadas, observando questões relacionadas ao:

- 1) Porte da empresa segundo o número de empregados;
- 2) Se é uma empresa familiar;
- 3) Tempo de atividade;
- 4) Atuação no mercado internacional;
- 5) Existência de planejamento estratégico e quem participa deste planejamento;
- 6) Se possui área de recursos humanos formalizada e quantas pessoas trabalham nesta área;
- 7) Participação de empresas externas no desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas.

A primeira destas questões - porte das empresas segundo o número de empregados - pode ser observada no Gráfico 02, que apresenta os dados das 34 empresas pesquisadas.

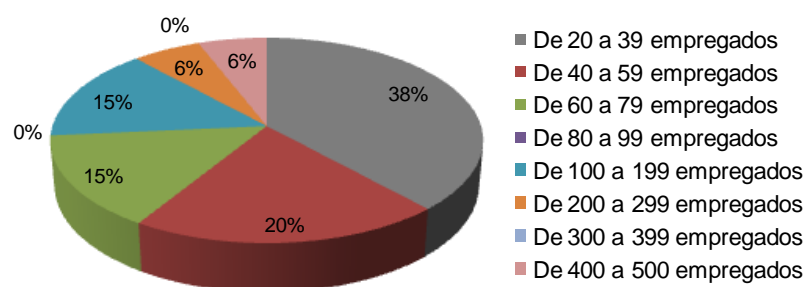


GRÁFICO 02 – PORTE DAS EMPRESAS PESQUISADAS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Observa-se que o maior percentual de empresas (38%) possui uma faixa entre 20 a 39 empregados, enquanto apenas 6% delas afirmaram possuir mais de 400 empregados. Do total de empresas, aproximadamente 76% são constituídas por organizações familiares.

Os dados também apontam que 97% das empresas possuem um nível de estabilidade no mercado, estando em atividade a mais de cinco anos. Aproximadamente 18% da totalidade destas organizações afirmaram trabalhar no mercado internacional, e observa-se que 50% destas são empresas que possuem de 20 a 39 empregados.

Esta alta participação de pequenas empresas no mercado internacional corrobora as observações de Andersson (2000), que afirma que o processo de internacionalização é uma realidade cada vez mais presente em pequenas e médias empresas.

Solicitados a responderem sobre a elaboração de planejamento estratégico, somente 56% dos respondentes indicaram a utilização desta ferramenta, os dados sobre quem participa da elaboração deste planejamento podem ser observados no Gráfico 03.



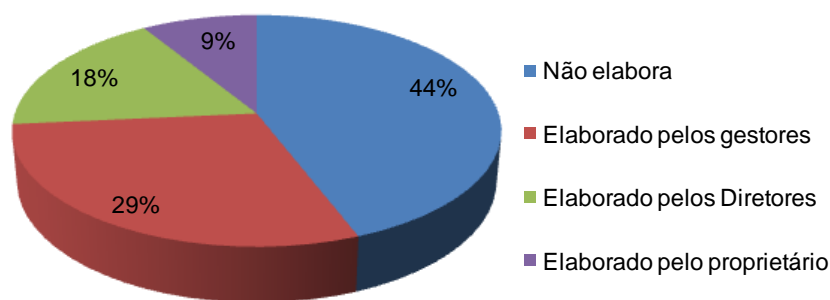


GRÁFICO 03 – ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO  
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Estes resultados convergem com as observações de Berman *et al.* (1997); Beaver (2003) que apontam que as PMEs raramente apresentam um processo de planejamento estratégico, e geralmente não observam questões de longo prazo que podem ser decisivas para o sucesso ou fracasso de uma organização.

Os respondentes que apontaram para a existência de planejamento estratégico possuíam cinco alternativas de resposta: todos os empregados participam do planejamento estratégico, somente os gestores (cargos gerenciais), somente os diretores, somente o proprietário/presidente, e um campo foi disponibilizado para o respondente descrever eventuais cargos ou funções que possuíssem participação; contudo somente 3 alternativas foram apontadas pelos respondentes.

Destas alternativas, o menor percentual apontado (9%) foi que somente o proprietário ou presidente da empresa faz a elaboração do planejamento estratégico; em seguida, 18% das respostas apontam que somente os diretores participam e 29% destacam a participação somente dos gestores (cargos gerenciais) nesta elaboração. Observa-se, ainda, que nenhuma empresa apontou a existência de participação dos empregados na elaboração do planejamento estratégico, sugerindo que nestas organizações exista certo grau de concentração nos níveis mais elevados da hierarquia em relação às decisões estratégicas.

Esta não participação de empregados nas decisões estratégicas da organização apóia as observações de Jack *et al.* (2006) que, ao analisarem questões culturais ligadas aos proprietários e dirigentes de pequenas e médias

empresas, identificaram a existência de um alto grau de individualismo e falta de interesse na implementação de políticas de gestão mais participativas. Para Vickers *et al.* (2005), este comportamento é uma característica das PMEs, que possuem em grande parte uma aversão à regulação externa e, assim, maior propensão para a informalidade. Para Cardon e Stevens (2004), a consequência desta conduta é que raramente estas organizações possuem políticas formalizadas, o que dificulta o desenvolvimento do completo potencial humano existente.

A existência de uma área de gestão de pessoas formalizada foi observada em 68% das organizações, inclusive naquelas com menor número de empregados - entre 20 a 39. Os números de empregados que estão envolvidos em atividades relacionadas à área de gestão de pessoas, mesmo que a área não seja formal, pode ser observado no Gráfico 04.

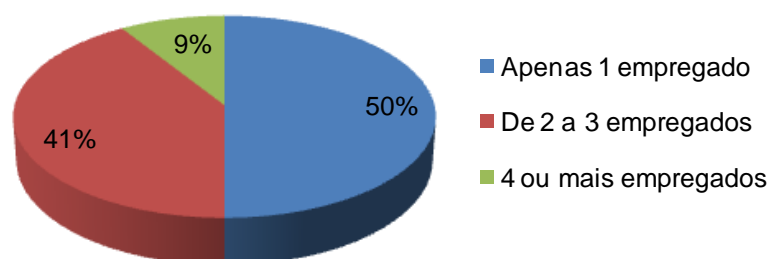


GRÁFICO 04 – NÚMERO DE EMPREGADOS COM ATIVIDADES NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Observa-se que 50% das empresas pesquisadas possuem apenas 1 empregado envolvido em atividades da área de gestão de pessoas, 41% do total possui entre 2 a 3, e apenas 9% delas possuem 4 ou mais pessoas envolvidas nestas atividades.

Nota-se a tendência de que quanto maior a empresa em relação ao número total de empregados, maior o número de pessoas envolvidas em atividades da área de gestão de pessoas. As médias observadas são menores, pouco acima de 1 empregado em empresas de 20 a 39 empregados, e

respectivamente maiores naquelas que possuem de 400 a 500 empregados, que possuem 4 ou mais empregados na área.

Questionadas sobre a realização das práticas de gestão de pessoas - recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho - as respostas apontaram para a existência de duas formas: execução totalmente interna por 62% dos participantes e realização mista, combinando atividades internas com apoio de empresas terceirizadas, informado por 38% dos respondentes. Não houve empresas que apontassem para a terceirização como única forma de execução das práticas de gestão de pessoas.

## 4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A segunda fase da análise teve como objetivo identificar as diferentes estratégias utilizadas pelas pequenas e médias empresas para competir no mercado com empresas do mesmo ramo. Para identificar as estratégias, analisou-se o grau de utilização de 13 variáveis estratégicas, desenvolvidas a partir do modelo de ajuste entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas de Schuler e Jackson (1987).

Primeiramente, buscou-se verificar a associação entre estas variáveis, buscando identificar o grau de correlações entre elas, efetuando-se uma análise por meio da matriz de correlação e coeficientes de *Pearson*, que mede o grau de correlação entre variáveis. Conforme Hair *et al.* (2005), esta medida varia entre -1 a 1, sendo: -1 correlação negativa perfeita, 0 a possibilidade de não existência de correlação entre as variáveis, e 1 uma correlação positiva perfeita.

TABELA 01 - MEDIDA DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS ORGANIZAÇÕES

	Qualidade dos produtos	Imagem da marca	Foco no longo-prazo	Variedade de produtos	Custos reduzidos	Produtividade	Nível de comportamento	Nível tecnológico	Inovação	Instalações e capacidade de produção	Aperfeiçoamento de produtos	Organização, planejamento e controle	Estabilidade e previsibilidade
Qualidade dos produtos, serviços, e processos produtivos	1,000	<b>,404</b>	,070	-,028	-,272	-,188	,151	,172	,261	,005	,330	,061	,044
Imagem da marca	<b>,404</b>	1,000	,296	,032	-,383	-,328	,253	<b>,458</b>	,337	,399	-,057	-,100	,375
Foco no longo-prazo	,070	,296	1,000	,137	-,016	-,073	<b>,558</b>	,491	,475	,219	,119	,291	,318
Variedade de produtos ofertados	-,028	,032	,137	1,000	-,003	,011	-,047	-,204	,036	-,248	,028	-,102	-,235
Custos reduzidos	-,272	-,383	-,016	-,003	1,000	<b>,646</b>	,104	-,123	-,249	-,039	,181	<b>,517</b>	-,066
Produtividade da empresa	-,188	-,328	-,073	,011	<b>,646</b>	1,000	,046	,004	-,273	,094	,220	,377	-,112
Nível de comportamento interdependente e cooperativo	,151	,253	<b>,558</b>	-,047	,104	,046	1,000	<b>,604</b>	<b>,503</b>	,367	,121	,321	,451
Nível tecnológico	,172	<b>,458</b>	,491	-,204	-,123	,004	<b>,604</b>	1,000	,486	<b>,413</b>	,037	,205	,511
Inovação em produtos, serviços, atendimento e equipes	,261	,337	,475	,036	-,249	-,273	<b>,503</b>	,486	1,000	,244	,250	,010	,475
Instalações e capacidade de produção	,005	,399	,219	-,248	-,039	,094	,367	<b>,413</b>	,244	1,000	-,234	-,210	<b>,641</b>
Aperfeiçoamento de produtos já existentes	,330	-,057	,119	,028	,181	,220	,121	,037	,250	-,234	1,000	<b>,509</b>	,063
Organização, planejamento e controle	,061	-,100	,291	-,102	<b>,517</b>	,377	,321	,205	,010	-,210	<b>,509</b>	1,000	,012
Estabilidade e previsibilidade	,044	,375	,318	-,235	-,066	-,112	,451	,511	,475	<b>,641</b>	,063	,012	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Pode-se observar na Tabela 01 a existência de correlações, sendo as mais significativas entre as variáveis: produtividade com custos reduzidos, nível tecnológico com comportamento interdependente e cooperativo e estabilidade e previsibilidade com instalações e capacidade de produção. Estas observações sugerem a possibilidade de existência de algumas características comuns entre as 13 variáveis pesquisadas possibilitando, assim, a redução destas em um conjunto menor de dados para as análises posteriores.

Desta forma, efetuou-se o teste estatístico de *KMO* (Kaiser, Meyer, Olkin) e o teste de esfericidade de *Bartlett*. A Tabela 02 apresenta os valores resultantes.

TABELA 02 – MEDIDA *KMO* DAS VARIÁVEIS RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,654
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	163,973
	df	78
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Observa-se que o *KMO* de valor 0.654 (acima de 0.50) aponta que o método de análise fatorial pode ser executável (HAIR *et al.*, 2005; MARROCO, 2007), e o teste de esfericidade de *Bartlett* apresenta um valor de 0,000 ( $p\text{-value} < 0.001$ ), indicando a possibilidade de que as variáveis estejam realmente relacionadas, confirmando novamente o método de análise fatorial como uma possibilidade de uso no tratamento dos dados (PEREIRA, 2001).

Assim, efetuou-se a análise de componentes principais (PCA), técnica que possibilita a redução do número total de variáveis, utilizando rotação *VARIMAX* para facilitar a interpretação dos resultados. Para esta análise, buscou-se inicialmente a determinação do número de fatores e a verificação da variância explicada. Em uma análise primária, observando o critério dos componentes fatoriais extraídos em relação aos autovalores por meio do decréscimo da curva do *Scree Plot*, optou-se pela rotação com 6 fatores e, posteriormente, com 5 fatores, utilizando todos os 34 participantes da pesquisa.

Contudo, durante a análise fatorial foi confirmada a presença de um *outlier*, já observado e monitorado na fase da análise descritiva dos dados, como este interferiu nos resultados, conforme descrito por HAIR *et al.* (2005); e Marroco (2007), retirou-se este respondente da análise, sendo as variáveis novamente rotacionadas, conforme destacado na Tabela 03, que apresenta os pesos acima de 0,4 de cada variável.

TABELA 03 – ANÁLISE FATORIAL DAS 13 VARIÁVEIS RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

	Fatores				
	1	2	3	4	5
Qualidade dos produtos, serviços, e processos produtivos	*	<b>,795</b>	*	*	*
Imagem da marca	*	<b>,807</b>	*	*	*
Foco no longo-prazo	<b>,669</b>	*	*	*	,430
Variedade de produtos ofertados	*	*	*	*	<b>,938</b>
Custos reduzidos	*	-,569	<b>,543</b>	*	*
Produtividade da empresa	*	*	<b>,730</b>	*	*
Nível de comportamento interdependente e cooperativo dos	<b>,751</b>	*	*	*	*
Nível tecnológico	<b>,694</b>	*	*	*	*
Inovação em produtos, serviços, atendimento e equipes de trabalho	*	*	*	<b>,511</b>	*
Instalações e capacidade de produção	*	*	<b>,843</b>	*	*
Aperfeiçoamento de produtos já existentes	*	*	*	<b>,745</b>	*
Organização, planejamento e controle do processo de produção	<b>,771</b>	*	*	*	*
Estabilidade e previsibilidade	*	*	*	<b>,787</b>	*
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	0,715	0,690	0,657	0,570	

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Conforme observado por Hair *et al.* (2005) e Marroco (2007), quanto mais próximo de 1,0 estiver o peso das variáveis que compõem cada fator, mais forte é a associação entre elas, enquanto se o peso da variável for próximo de 0, considera-se pouca contribuição na formação do fator. Estas associações podem ser observadas nos fatores resultantes, porém, ao se analisar o quarto fator, verifica-se que o coeficiente *Alfa de Cronbach*, que pode variar de 0 a 1,0 teve valor de 0,57 e, portanto, abaixo do estipulado para este tipo de análise, já que valores de 0,60 são considerados os limites mínimos aceitáveis nos estudos das ciências sociais (DEVELLIS, 1991; HAIR *et al.*, 2005).

Desta forma, optou-se em executar uma nova análise fatorial, sendo desconsideradas as três variáveis pertencentes ao quarto fator, procedimento similar ao adotado por Bakke *et al.* (2008). Segundo Figueiredo-Filho e Silva-Junior (2010), a exclusão de variáveis pode ser efetuada, uma vez que a análise fatorial depende do padrão de correlação entre as variáveis observadas, podendo ocorrer situações onde determinadas variáveis apresentam-se de forma independente umas das outras.

TABELA 04 – ANÁLISE FATORIAL DAS 10 VARIÁVEIS RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

	Fatores			
	Inovação	Qualidade	Custos	Variedade
Qualidade dos produtos, serviços, e processos produtivos	*	<b>,837</b>	*	*
Imagem da marca	*	<b>,814</b>	*	*
Foco no longo-prazo	<b>,656</b>	*	*	,461
Variedade de produtos ofertados	*	*	*	<b>,952</b>
Custos reduzidos	,406	-,527	<b>,570</b>	*
Produtividade da empresa	*	*	<b>,777</b>	*
Nível de comportamento interdependente e cooperativo dos empregados	<b>,765</b>	*	*	*
Nível tecnológico	<b>,653</b>	*	*	*
Instalações e capacidade de produção	*	*	<b>,844</b>	*
Organização, planejamento e controle do processo de produção	<b>,840</b>	*	*	*
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	0,715	0,690	0,657	
<b>Acumulado da variância explicada (%)</b>	26	49	63	74

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Nesta nova análise, observa-se a formação de 4 fatores, o primeiro possuindo os maiores pesos nas variáveis: foco no longo prazo, nível de comportamento interdependente e cooperativo, nível tecnológico e organização, planejamento e controle do processo de produção. As três primeiras variáveis são

facilmente identificadas pelo modelo de Schuler e Jackson (1987), como tipicamente pertencentes às empresas que possuem uma estratégia de inovação.

A última variável deste fator - organização, planejamento e controle do processo de produção - é apontada por Lambert e Cooper (2000); e Stevenson *et al.* (2005) como um elemento essencial para: gestão dos relacionamentos e atendimento aos clientes, monitoramento da demanda e desenvolvimento de novos produtos, questões fundamentais para qualquer empresa se manter competitiva em um mercado, incluindo empresas inovadoras. Desta forma, percebe-se que as quatro variáveis pertencentes ao primeiro fator possuem forte tendência a serem observadas em empresas inovadoras e, desta forma, o primeiro fator foi nomeado de *Fator inovação*.

O segundo fator apresentou as maiores cargas nos itens: qualidade dos produtos, serviços e processos produtivos e imagem da marca. A primeira variável é a base da estratégia de melhoria da qualidade, conforme observam Schuler e Jackson (1987). E conforme descreve Knapp (1999; 2002), a imagem da marca de uma empresa é a comunicação dos benefícios e funcionalidades oferecidos, já que a marca é uma promessa de qualidade, credibilidade e valor. Assim, ambas as variáveis tendem a estar presentes na estratégia de melhoria da qualidade e, desta forma, este fator foi nomeado de *Fator qualidade*.

Já no terceiro fator percebe-se que as mais elevadas cargas se encontram nas variáveis: custos reduzidos, produtividade e instalações e capacidade de produção. Conforme apresentado por Schuler e Jackson (1987), todas estas variáveis se destacam em empresas com uma estratégia de redução de custos.

Mendonça *et al.* (2008) argumenta que a produtividade é um fator de extrema importância para o gerenciamento de custos, podendo abreviar os tempos de processamento de pedidos, reduzindo prazos de entrega de mercadoria ou serviços, ou mesmo auxiliando a redução de incertezas. Por isso, optou-se em nomear este fator de *Fator custos*. A variável variedade de produtos e serviços ofertados ficou isolada no último fator, sendo nomeada de *Fator variedade*.

O coeficiente de *Alfa de Cronbach* dos fatores extraídos foram de 0,71 para o *Fator inovação*; 0,69 para o *Fator qualidade*; e 0,66 para o *Fator custos*,

todos acima de 0,60, apresentando assim, consistência interna e dentro dos limites aceitáveis para análise fatorial (DEVELLIS, 1991; HAIR *et al.*, 2005; MARROCO, 2007). Não houve a possibilidade deste cálculo para o *Fator variedade*, já que este fator apresentou uma única variável.

Na Tabela 04, observa-se ainda as variâncias acumuladas dos fatores, que explicam cerca de 74% da variância total.

Posteriormente, optou-se pela análise de *cluster* pelo método *hierarquical ward*, buscando a partição das empresas pesquisadas em subgrupos mais homogêneos, e agrupando-as de acordo com suas semelhanças. Esta etapa permitiu formar dois grupos de empresas com características semelhantes, podendo assim compará-los com os fatores: inovação; qualidade; custos e variedade, extraídos da análise fatorial.

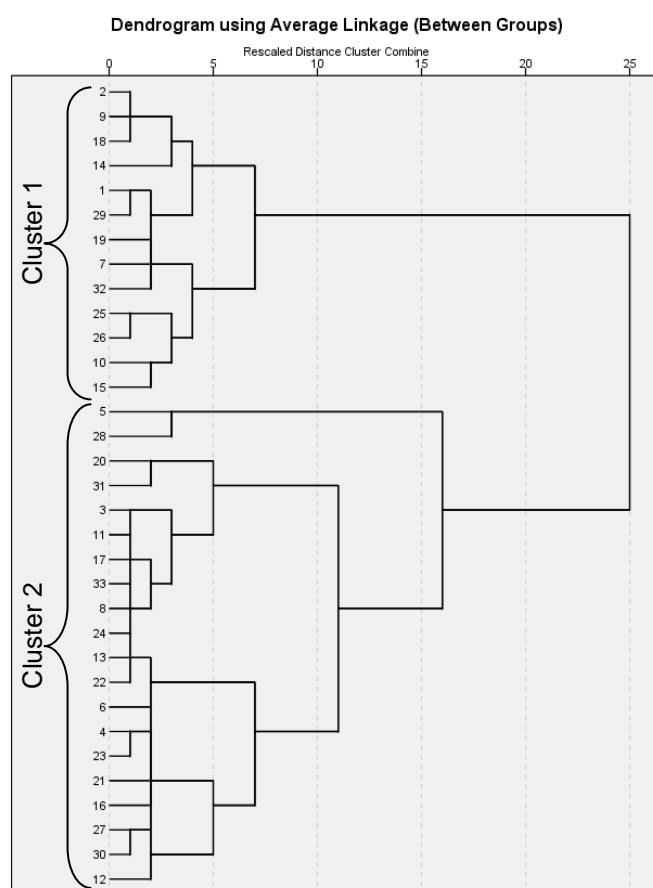


FIGURA 05 – DENDOGRAMA DO ESQUEMA DE AGLOMERAÇÃO DAS EMPRESAS NOS CLUSTERS

Fonte: Dados da pesquisa (2011).



Por meio da análise do dendograma apresentado na Figura 05, pode-se considerar a existência de pelo menos dois *clusters*: o primeiro formado pelas empresas (02, 09, 18, 14, 01, 29, 19, 07, 32, 25, 26, 10, 15) e o segundo constituído pelas empresas (05, 28, 20, 31, 03, 11, 17, 33, 08, 24, 13, 22, 06, 04, 23, 21, 16, 27, 30, 12).

Seguidamente, procedeu-se à comparação dos dois *clusters* encontrados, com os fatores resultantes da análise fatorial, buscando assim identificar as características de cada grupo em relação às estratégias competitivas. Para esta análise, optou-se pela utilização do teste não-paramétrico de *Mann-Whitney*, utilizado para testar se duas amostras independentes provêm de populações iguais.

Por meio desta análise, foi possível nomear cada um dos dois clusters para seguir para a próxima fase do estudo. Os dados resultantes são observados na Tabela 05.

TABELA 05 – COMPARAÇÃO DOS *CLUSTERS* DE EMPRESAS PELO MÉTODO DE *MANN-WHITNEY*

	Mean Rank			
	Fator 1 (Inovação)	Fator 2 (Qualidade)	Fator 3 (Custos)	Fator 4 (Variedade)
Cluster 1 (13 empresas)	26,62	20,19	16,50	19,35
Cluster 2 (20 empresas)	10,75	14,93	17,33	15,48
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	,000	,100	,804	,225

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Na Tabela 05 são apresentadas as médias das ordens nas colunas *mean rank*, e abaixo os valores das significâncias (*p-values*) de cada fator. Observa-se que as significâncias dos fatores qualidade, custos e variedade foram respectivamente 0,100, 0,804, e 0,225, todos maiores que (0,05) e, portanto, as 13 empresas do *cluster* 1 e as 20 empresas do *cluster* 2 não apresentam evidências estatísticas de serem diferentes em relação ao foco nos fatores qualidade, custos, e variedade.

Porém, o fator inovação apresenta média visivelmente superior de 26,62 no *cluster* 1, e 10,75 no *cluster* 2, demonstrando que o primeiro cluster possui um maior foco neste fator. Como seu *p-value* é de 0,000, rejeita-se a hipótese de

igualdade entre os *clusters*, concluindo-se que existem diferenças estatísticas significativas entre eles em relação ao fator inovação.

Como a diferença entre os dois grupos de empresas se concentrou apenas no maior ou menor foco no fator inovação, a única estratégia competitiva com possibilidade de análise foi a estratégia de inovação e, como não houve a possibilidade de análise das estratégias de melhoria da qualidade e redução de custos, foram re-definidas as variáveis de estudo, assim como as hipóteses de pesquisa. O novo modelo, construído a partir dos resultados de campo, é apresentado na Figura 06.

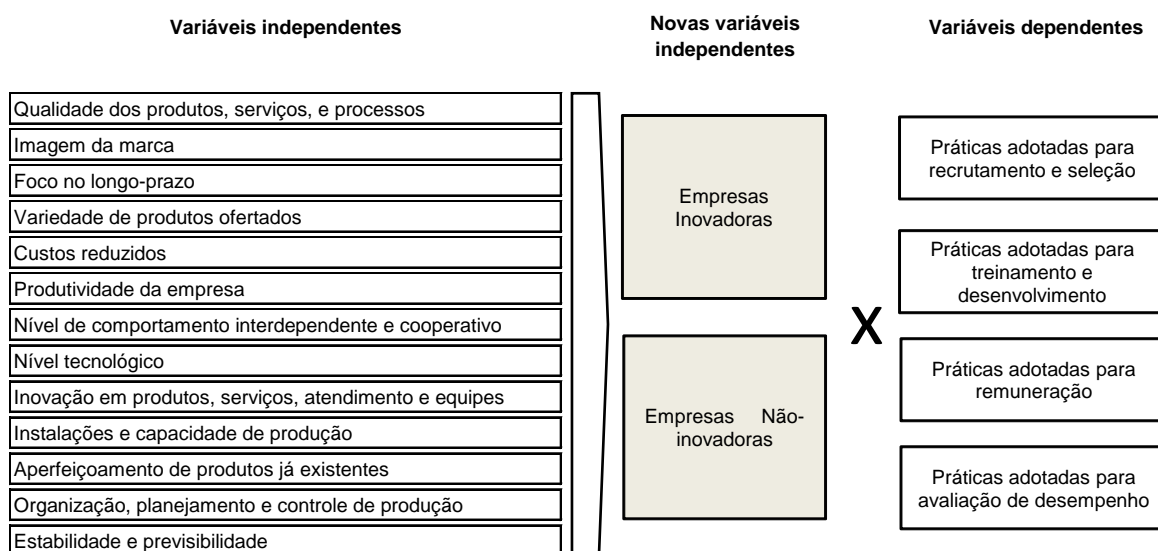


FIGURA 06 – NOVAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES E DEPENDENTES DE ESTUDO

Fonte: dados da pesquisa, 2011.

Das treze variáveis independentes iniciais, os dados encontrados em campo apontaram para a existência de apenas duas estratégias seguidas pelas empresas: uma relacionada à inovação outra à não-inovação. Devido a estes resultados e aos objetivos do estudo, não houve possibilidade de teste de dois grupos de hipóteses anteriormente apresentados. Estas hipóteses são referentes às estratégias de melhoria da qualidade e redução de custos. Assim, novas hipóteses de pesquisas foram definidas:

H1 – Empresas que possuem uma estratégia de inovação utilizam alto nível de recursos tecnológicos no processo de recrutamento e seleção;

H2 – Empresas com uma estratégia de inovação possuem programas de treinamento e desenvolvimento que focalizam os comportamentos de indivíduos e de equipes de trabalho;

H3 – Empresas com uma estratégia de inovação possibilitam aos empregados maior flexibilidade para composição do pacote de remuneração;

H4 – Empresas que possuem uma estratégia de inovação apresentam práticas de avaliação de desempenho, que permitem aos empregados o recebimento de *feedbacks* por meio de subordinados, superiores, colegas de trabalho e auto-avaliações.

A partir destas novas hipóteses, procedeu-se a análise buscando relacionar as empresas pertencentes aos dois grupos (inovadoras ou não-inovadoras) com as práticas adotadas para a gestão de pessoas. As práticas analisadas foram: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho. Nesta fase, novamente utilizou-se o teste não-paramétrico de Mann-Whitney, visando avaliar se as práticas adotadas pelas empresas inovadoras são diferentes ou não das práticas adotadas pelas empresas não-inovadoras, permitindo assim, a verificação da existência de relações entre as práticas de gestão de pessoas e estratégias competitivas nestes diferentes grupos de empresas.

#### 4.3 RELAÇÕES ENTRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E AS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Esta fase da análise buscou relacionar as empresas inovadoras e não-inovadoras com as práticas de gestão de pessoas. Primeiramente, foram analisadas as práticas de recrutamento e seleção, divididas em: recrutamento interno, recrutamento externo, seleção interna e seleção externa.

Todas as empresas analisadas responderam afirmativamente sobre o uso de recrutamento e seleção internos, demonstrando a propensão destas organizações proporcionarem aos empregados já existentes a possibilidade de ocuparem novos cargos e desenvolverem novas tarefas.

TABELA 06 – PRÁTICAS ADOTADAS PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

	Média da escala (1 à 5)	Mean Rank		Asymp. Sig.
		Inovadoras	Não Inovadoras	
<b>Recrutamento Interno</b>				
Quadro de avisos com anúncio das vagas	3,27	16,88	17,08	0,952
Intranet ou email para todos os empregados	2,79	19,00	15,70	0,306
Indicação pelos chefes imediatos ou colegas	4,27	18,15	16,25	0,511
<b>Seleção Interna</b>				
Análise de currículo	4,03	20,04	15,03	0,107
Testes práticos para avaliar a experiência na realização de tarefas	4,18	17,27	16,83	0,882
Testes psicológicos	3,00	19,54	15,35	0,189
Dinâmicas de grupo	2,97	21,15	14,30	<b>0,036</b>
<b>Recrutamento externo</b>				
Contratação de empresas externas (terceirizadas)	3,21	20,92	14,45	0,042
Divulgação de vagas em agências de emprego	4,15	17,73	16,53	0,692
Indicação pelos próprios empregados	4,36	17,35	16,78	0,842
Divulgação em instituições de ensino	3,18	20,19	14,93	0,101
Anúncios em jornais	3,48	16,65	17,23	0,859
Utilização de banco de dados de currículos	3,88	16,81	17,13	0,920
Divulgação por meio da internet	3,45	17,42	16,73	0,826
<b>Seleção externa</b>				
Análise de currículo	4,55	17,85	16,45	0,640
Testes práticos para avaliar a experiência na realização de tarefas	4,30	17,31	16,80	0,861
Testes psicológicos	3,45	20,58	14,68	0,059
Entrevista com gerentes ou supervisores da área	4,52	18,08	16,30	0,546
Dinâmicas de grupo	3,24	17,54	16,65	0,779

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Na Tabela 06, observa-se na primeira coluna a média de respostas em relação à escala de 1 a 5, na segunda e terceira colunas o *rank* médio de respostas em cada grupo de empresas e a última coluna apresenta o *p-value* de cada prática, demonstrando se existem ou não diferenças significativas entre as empresas inovadoras e não-inovadoras.

É possível visualizar que não houve diferenças significativas na utilização das práticas de recrutamento interno entre as empresas inovadoras e não-inovadoras, sendo *p-value* de 0,952 para a utilização de quadros de avisos com anúncios das vagas, 0,306 para uso de intranet ou email para todos os empregados, e 0,511 para a indicação efetuada pelos chefes ou colegas de trabalho, todos com *p-values* superiores a 0,05. Observa-se, também, uma maior tendência das empresas na utilização da prática de indicação pelos chefes e colegas de trabalho, conforme é visualizado na coluna média da escala, enquanto a intranet ou email foi a prática com menor incidência de utilização entre as empresas pesquisadas.

Mesmo com o grande desenvolvimento tecnológico, a baixa utilização destes recursos pode ocorrer por falta de um suporte adequado às especificidades das PMEs, estas ferramentas estão em grande parte voltadas ao atendimento das necessidades de grandes organizações, podendo ser de grande complexidade para a utilização em pequenos negócios.

Outro ponto importante é observado por Beraldi e Escrivão Filho (2000); e Moraes *et al.* (2004), que afirmam que poucas organizações de pequeno porte conseguem utilizar todo o potencial que as ferramentas tecnológicas proporcionam, já que seu uso fica restrito às tarefas operacionais e rotineiras, e não à atividades que possam trazer real vantagem competitiva.

Já as práticas de indicação por chefes e colegas de trabalho e divulgação em agências de emprego são altamente adotadas pelas empresas, independente de seu posicionamento estratégico. A prática de indicação é um dos métodos mais utilizados na maioria das organizações (D'ÁVILA *et al.*, 2010), e esta observação converge para os estudos de Carroll *et al.* (1999); Matlay (1999); e Kotey e Sheridan (2001) que, em estudos sobre empresas de pequeno porte na Inglaterra, Reino Unido, e Austrália respectivamente, apontaram que estas práticas são as mais comuns, já que os pequenos empresários tendem a buscar os canais informais para o recrutamento de empregados.

No processo de seleção interna, é perceptível que as práticas de análise de currículo, testes práticos e testes psicológicos possuem *p-values* acima de 0.05, não apresentando diferenças entre os grupos de empresas. Contudo, o teste estatístico confirma a existência de diferenças significativas na prática de dinâmicas em grupo entre as empresas inovadoras e não-inovadoras. Mesmo sendo esta prática a que possui menor média de incidência de utilização entre as quatro práticas de seleção interna listadas, as empresas inovadoras possuem maior tendência de utilização do que empresas não-inovadoras.

Destaca-se, também, a utilização dos testes práticos para a avaliação de experiências na realização de tarefas, sendo esta apontada como a prática mais utilizada para seleção interna entre as empresas. Isto pode ocorrer devido aos testes práticos fornecerem grande possibilidade de avaliação sobre o candidato em relação ao conhecimento ou habilidade de determinada tarefa, podendo ser

utilizados em funções operacionais ou técnicas. Entretanto, esta prática não proporciona uma avaliação sobre comportamentos e atitudes dos candidatos.

Das sete práticas analisadas sobre o processo de recrutamento externo, nenhuma apresentou diferença na utilização entre as empresas inovadoras e não-inovadoras (todas com *p-values* acima de 0,05). Porém, mesmo não existindo diferenças estatísticas significativas, é possível observar que, de forma geral, prevalece uma tendência de utilização da indicação pelos próprios empregados como a prática mais frequente para o recrutamento externo, seguida pela divulgação de vagas em agências de emprego.

Conforme se observa, tanto no recrutamento interno como no externo, a indicação por chefes ou colegas de trabalho foi a prática mais utilizada, confirmando as observações de D'Ávila *et al.* (2010) que apontam para a maior vantagem que esta prática apresenta: o conhecimento prévio do perfil dos candidatos.

As práticas referentes ao processo de seleção externa também apresentaram *p-values* acima de 0,05, o que demonstra que não há diferenças estatísticas significativas entre as adotadas pelos dois grupos de empresas. É possível visualizar pela média da escala de respostas da primeira coluna da Tabela 06 que os maiores pesos estão, respectivamente, nas práticas de análise de currículo e entrevista com gerentes ou supervisores da área, apresentando grande similaridade aos dados do processo de seleção interna.

Estas observações confirmam as descrições de Dessler (1998), que aponta que a entrevista é o procedimento mais abrangente para o processo de seleção, já que o contato pessoal é uma forma ideal para extrair informações sobre as pessoas envolvidas nestes processos, sendo a análise do currículo uma das primeiras fases do processo, visando principalmente fazer uma triagem dos candidatos potenciais.

Por meio destas análises, rejeita-se a hipótese H1, que afirma que as empresas que possuem uma estratégia de inovação utilizam maior nível de recursos tecnológicos no processo de recrutamento e seleção, já que práticas com utilização de internet, intranet, email ou banco de dados não apresentaram diferenças entre os grupos de empresas, estando ainda dentre as práticas menos utilizadas pelas organizações.

Estes resultados convergem para os resultados dos estudos de Wiesner e Innes (2010), que apontam que aproximadamente 88% das pequenas e médias empresas australianas pesquisadas entre 1998 a 2008 utilizam técnicas simplificadas: entrevistas com gerentes, gestores ou supervisores de área. Técnicas mais elaboradas ficam em segundo plano, com utilização entre 16% a 50%.

#### 4.4 RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E AS PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O processo de treinamento e desenvolvimento de empregados foi analisado quanto ao montante dos investimentos nos programas e quanto aos aspectos dos programas: forma, execução interna ou externa, quem participa dos programas, existência de avaliações dos resultados, principais temas envolvidos e formas utilizadas para a promoção, conforme observado na Tabela 07.

TABELA 07 – PRÁTICAS ADOTADAS PARA TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

	Média da escala (1 à 5)	Mean Rank		Asymp. Sig.
		Inovadoras	Não Inovadoras	
Aspectos gerais dos programas				
Efetuados de forma contínua (por meio de cronogramas)	3,00	16,46	17,35	0,785
Desenvolvidos e executados por empresas terceirizadas	3,36	17,15	16,90	0,933
Realizados para todos os empregados	3,61	19,46	15,40	0,207
Realizados apenas para empregados de cargos gerenciais	2,55	17,00	17,00	1,000
Existência de avaliação dos resultados dos programas efetuados	3,76	17,12	16,93	0,953
Principais temas abordados				
Técnicas de produtos e processo, vendas, entregas e pós-vendas	4,12	16,27	17,48	0,697
Novas tecnologias	4,12	16,62	17,25	0,843
Práticas de gerenciamento	3,61	21,38	14,15	<b>0,018</b>
Desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades	4,09	20,46	14,75	0,068
Incentivo à participação na tomada de decisão	3,82	21,19	14,28	<b>0,021</b>
Incentivo a integração e trabalho em equipe	4,36	21,73	13,93	<b>0,011</b>
Incentivo ao desenvolvimento da carreira	4,06	19,73	15,23	0,150
Promoção				
De acordo com a experiência / tempo de atividade no cargo	4,27	17,19	16,88	0,916
Por meio da análise dos resultados de avaliações de desempenho	4,06	20,38	14,80	0,068
Pelo comportamento, iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento	4,64	19,54	15,35	0,129

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Não foram identificadas diferenças estatísticas significativas nos aspectos gerais dos programas de treinamento e desenvolvimento de empresas inovadoras e não-inovadoras, todos apresentaram *p-values* superiores a 0,05. Dentre os

aspectos gerais dos programas, observou-se uma tendência de média utilização nas práticas pesquisadas. A realização de programas apenas para empregados de cargos gerenciais foi a menos apontada com média de 2,55 em uma escala de 1 a 5, indicando a preocupação destas organizações com demais cargos e funções da empresa.

A existência de avaliação dos resultados dos programas foi apontada como a prática mais utilizada com 3,77 nesta mesma escala. Esta etapa é fundamental para que as organizações possam desenvolver habilidades, técnicas e/ou competências necessárias para obterem competitividade (SAMPAIO e TAVARES, 2001).

Com relação aos temas abordados nos programas, três deles apresentam diferenças significativas entre os dois grupos de empresas. A questão “práticas de gerenciamento” apresentou um *p-value* de 0,018, o ponto “incentivo à participação na tomada de decisão” teve um *p-value* de 0,021, enquanto “integração e trabalho em equipe” teve seu *p-value* de 0,011, todos com *p-values* inferiores a 0,05. Estas diferenças encontradas em empresas inovadoras e não-inovadoras fornecem suporte para a confirmação da hipótese H2, que as empresas com uma estratégia de inovação possuem programas de treinamento e desenvolvimento que focalizam os comportamentos de indivíduos e de equipes de trabalho, já que, por meio da coluna *mean rank*, é possível visualizar que estes três pontos altamente relacionados às questões de desenvolvimento de novos comportamentos, estão mais presentes nas empresas inovadoras, observações que apóiam as proposições do modelo de ajuste de Schuler e Jackson (1987), e confirmadas no estudo de Sanz-Valle *et al.* (1999); e Jiminez-Jiminez e Sanz-Valle (2005).

Os temas relacionados com produtos e processo, novas tecnologias, desenvolvimento de novos conhecimentos e incentivo ao desenvolvimento de carreira não tiveram diferenças significativas entre os grupos. Também não houve diferenças em relação às práticas adotadas para promover empregados para novos cargos. Em ambos os grupos de empresas as promoções são efetuadas com base na experiência, resultados de avaliações e pelo comportamento, criatividade e habilidade de relacionamento.

Contudo, observou-se uma alta tendência de utilização de todas estas três práticas, todas obtiveram médias acima de 4 na escala de 1 a 5, indicando



que estes pontos são explorados pelas organizações para promoverem seus empregados.

O primeiro item, que é a experiência ou tempo de atividade no cargo, é apontado por Huselid (1995); e Arnold e Cohen (2008) como um critério mais subjetivo, ou seja, não está relacionado diretamente aos resultados ou desempenho do indivíduo. Já a promoção com base em resultados de avaliações, e pelo comportamento, criatividade e habilidade estão relacionados a critérios mais objetivos, portanto, mais claros e com maiores possibilidades de entendimento e motivação para os empregados, já que estão diretamente ligados aos resultados.

Percebe-se que as empresas pesquisadas utilizam ambos os critérios e, mesmo que o tempo de atividade no cargo não esteja diretamente ligado ao desempenho ou resultados, é uma prática que tende a ser utilizada em empresas nacionais. Esta visão é descrita por Macêdo (2002) que, ao analisar a cultura, poder e decisão em empresas familiares nacionais, concluiu que as promoções geralmente observam critérios de confiança, lealdade e antigüidade dos funcionários.

Outro ponto importante a destacar é em relação à média de investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento de empregados, conforme observado na Tabela 08.

TABELA 08 – INVESTIMENTOS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTOS

	Média da escala (1 à 7)	Rank médio		Significância
		Inovadoras	Não Inovadoras	
Proporção dos investimento em aperfeiçoamento de empregados	4,85	12,54	19,90	<b>0,015</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Diferentemente das demais questões, este ponto foi composto por uma escala de 1 a 7, onde os respondentes apontaram sobre o percentual de investimentos nos programas de treinamento de desenvolvimento em relação ao faturamento da empresa, sendo: 1 Até 1% do faturamento; 2 De 1% a 2% do faturamento; 3 De 2% a 3% do faturamento; 4 De 3% a 4% do faturamento; 5 De 4% a 5% do faturamento; 6 Acima de 5% do faturamento; e 7 Não disponho desta informação / prefiro não responder. Esta questão apresentou uma diferença

estatística significativa entre os grupos pesquisados, *p-value* de 0,015. Nas empresas não-inovadoras observou-se uma média de investimento em torno de 1%, enquanto em empresas inovadoras este percentual sobe para um valor acima de 2% do faturamento da empresa.

Destaca-se que, do total de empresas pesquisadas, 80% das empresas não-inovadoras apontaram para o item - 7 Não disponho desta informação / prefiro não responder - enquanto apenas 30% das empresas inovadoras indicaram este ponto, fazendo com que as empresas não-inovadoras apresentem as maiores médias na escala, mesmo possuindo os menores investimentos, conforme apresentado na Tabela 08.

Este resultado converge com o estudo de Dalziel (2010), que aponta para a relação existente entre o fator inovação e os níveis de investimento em treinamento e desenvolvimento das pequenas empresas da Nova Zelândia.

Contudo, Mourão (2009) afirma que as grandes organizações é que oferecem os índices mais altos de oportunidade de qualificação e desenvolvimento de empregados. Os resultados dos estudos de Hill e Stewart (2000); Patton (2005) apresentam evidências de que as pequenas organizações, principalmente nos países em desenvolvimento, realizam poucos investimentos em organização e estruturas que garantam a formação dos empregados, o que gera dificuldades para estas competirem com as empresas de grande porte.

O desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas é fundamental para as organizações, a qualificação profissional permite a obtenção de resultados por meio dos indivíduos e de suas equipes de trabalho (MOURÃO, 2009). Vargas e Abbad (2006) destacam o poder transformador que estes programas podem desempenhar, podendo alterar a forma de ser e de pensar dos indivíduos.

#### 4.5 RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E AS PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO

Conforme apresentado na Tabela 09, não houve variação nas práticas adotadas em empresas inovadoras e não-inovadoras em relação à composição do pacote de remuneração. Das sete questões apresentadas, todas obtiveram um

*p-value* acima de 0,05, indicando que não existem diferenças estatísticas significativas entre os grupos de empresas pesquisados.

TABELA 09 – PRÁTICAS ADOTADAS PARA REMUNERAÇÃO

	Média da escala (1 à 5)	Mean Rank		Asymp. Sig.
		Inovadoras	Não Inovadoras	
<b>Composição do pacote de remuneração</b>				
Salário fixo mensal	4,58	15,12	18,23	0,292
Benefícios não obrigatórios	3,79	17,38	16,75	0,841
Participação no lucros da empresa	2,70	17,31	16,80	0,865
Adicional pelo desempenho individual, da equipe ou da organização	3,00	17,92	16,40	0,631
Premiações	3,36	14,62	18,55	0,204
De acordo com o tempo que o empregado trabalha na empresa	3,33	15,04	18,28	0,310
Pelo nível de formação	3,12	15,50	17,98	0,438
<b>Aspectos do sistema de remuneração</b>				
Os salários pagos são superiores aos pagos pelos concorrentes	3,24	17,73	16,53	0,683
Diferenças significativas entre os salários dos cargos gerenciais e operacionais	3,27	16,54	17,30	0,808
Atratividade do sistema para novos candidatos	3,48	19,81	15,18	0,133
A empresa pesquisa o nível de salário pago pelos concorrentes	3,88	16,62	17,25	0,830
Liberdade para compor a remuneração com base em alternativas oferecidas	3,00	17,62	16,60	0,748

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Nesses resultados, alguns itens chamam a atenção, como a maior tendência das empresas utilizarem o pagamento de um salário fixo mensal, enquanto existe baixa propensão destas organizações disponibilizarem uma fatia dos lucros para os empregados. Nesta perspectiva, Jack *et al.* (2006) destacam que modelos como a participação nos lucros da empresa são baseados em esquemas de ação, no qual os resultados esperados estão relacionados ao comportamento dos empregados por meio de um sentimento de posse da organização. Este sentimento encoraja o comportamento pró-ativo dos empregados. No entanto, o autor destaca que esta questão implica na necessidade de maior disseminação de informações sobre a organização e maior liberdade para os empregados tomarem decisões, o que pode gerar conflitos com os valores geralmente individualistas presentes em empresas de pequeno porte, fazendo com que os sistemas tradicionais de remuneração estejam mais presentes nestes casos.

Observou-se uma utilização média de benefícios não obrigatórios, adicional pelo desempenho, premiações, tempo de trabalho e nível de formação, todos entre 3 a 3,7 em uma escala de 1 a 5. A utilização de diferentes formas

para remuneração de empregados é um ponto fundamental da remuneração estratégica (NASCIMENTO e CARVALHO, 2006).

Os dados observados demonstram que as organizações pesquisadas ainda não possuem um sistema de remuneração estratégica desenvolvido, contribuindo para as observações de Castro *et al.* (2008), que apontam que no contexto nacional as empresas ainda aplicam o sistema de remuneração tradicional, baseado nas funções e cargos ocupados.

Outros aspectos do sistema de remuneração analisados: diferenças internas e externas de salários, atratividade do sistema, pesquisa salarial e liberdade para o empregado compor seu salário com base em alternativas oferecidas foram práticas que não variaram entre as empresas. Todas estas questões apresentam *p-values* acima de 0,05.

Observa-se maior utilização (3,88 na escala de 1 a 5) de pesquisa salarial dos concorrentes, apontando certa preocupação destas organizações em conhecerem os níveis praticados pelo mercado. A existência de diferenças significativas entre os salários pagos pelos concorrentes, ou entre os cargos gerenciais e operacionais, e atratividade do sistema de remuneração para novos candidatos, apresentaram um nível médio de utilização entre 3,24 a 3,48 na escala de 1 a 5.

Porém, a menor média encontrada foi em relação à liberdade para o empregado compor a sua remuneração com base em alternativas oferecidas pela empresa. Como esta questão não apresentou diferenças estatísticas significativas entre as empresas inovadoras e não inovadoras, possuindo *p-value* acima de 0,05, a observação dá suporte à rejeição da hipótese H3, que empresas com uma estratégia de inovação possibilitam aos empregados maior flexibilidade para composição do pacote de remuneração.

A não confirmação da hipótese H3 também é reforçada pelos dados observados na composição do pacote de remuneração, onde não houve diferenças estatísticas entre os dois grupos de empresas, sendo a remuneração tradicional a forma mais utilizada.

Outro ponto importante é a falta de concentração de respostas em um item específico, não havendo questões com pesos consideráveis na escala, confirmando os dados encontrados no estudo de Gilbert e Jones (2000), que

apontam para o conhecimento limitado que as pequenas e médias empresas possuem para o desenvolvimento e implantação de procedimentos adequados de gestão dos salários. Esta visão é reforçada por Cox (2005), que apresenta as dificuldades enfrentadas por pequenas organizações em relação às estruturas de sistemas de recompensa, onde muitas vezes os próprios empregados não conhecem os níveis salariais dos colegas de trabalho, já que os acordos podem ocorrer em segredo entre as partes.

#### 4.6 RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E AS PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na Tabela 10, observam-se os resultados obtidos da análise das práticas de avaliação de desempenho. Não houve diferenças significativas entre os grupos de empresas em relação aos aspectos das avaliações, todas as seis questões apontam para um *p-value* acima de 0,05

TABELA 10 – PRÁTICAS ADOTADAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

	Média da escala (1 à 5)	Mean Rank		Asymp. Sig.
		Inovadoras	Não Inovadoras	
Aspectos dos programas de avaliação de desempenho				
Atender as necessidades imediatas da empresa	3,55	14,15	18,85	0,135
Focada mais no indivíduo do que no grupo de trabalho	3,24	17,12	16,93	0,953
Executada por meio da auto-avaliação	2,94	17,58	16,63	0,764
As chefias imediatas avaliam os empregados	4,00	17,15	16,90	0,922
Os empregados avaliam os superiores	3,48	18,15	16,25	0,546
Avaliação Cruzada (efetuada entre os colegas de trabalho)	3,27	19,04	15,68	0,285
Utilização das informações resultantes das avaliações				
Identificar pessoas com características e atitudes adequadas	4,15	18,77	15,85	0,348
Verificar a integração dos trabalhadores com seus cargos e tarefas	4,06	19,50	15,38	0,160
Verificar se as pessoas estão sendo remuneradas adequadamente	3,79	16,54	17,30	0,800
Identificar os pontos fortes e fracos, potencialidades e fragilidades	4,12	18,00	16,35	0,588
Proporcionar a auto-avaliação do desempenho do empregado	4,00	20,42	14,78	0,043

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Por meio da coluna média da escala, nota-se que a avaliação de empregados efetuada pelos chefes imediatos é a prática mais comum às empresas, da mesma forma que se destaca a auto-avaliação como uma das práticas menos utilizada. Nesta perspectiva, a pesquisa de Lawler III (1998) demonstra que muitas organizações não investem em sistemas que fortaleçam a integração dos empregados, o que pode dificultar o desenvolvimento de alguns

sistemas de avaliação de desempenho, fazendo com que geralmente o trabalhador seja avaliado somente pelo seu superior.

A participação dos avaliados no processo não foi observada de forma significativa nas empresas pesquisadas, inclusive em empresas inovadoras. A auto-avaliação, avaliação das chefias pelos subordinados e avaliação cruzada são destacadas por Bracken *et al.* (2001); e Ghorpade (2000), como práticas que fornecem *feedbacks* consistentes aos empregados e organização, podendo ainda gerar subsídios para a elaboração de novos planos de desenvolvimento pessoal. Sem esta participação dos empregados, o montante investido pelas empresas em treinamento e desenvolvimento pode ser direcionado para programas que, muitas vezes, não agregam valor para empregados ou para a própria organização.

Todos os aspectos relacionados às práticas de avaliação de desempenho não apresentaram diferenças significativas entre as empresas inovadoras e não-inovadoras, todos com *p-value* acima de 0,05, e a forma mais utilizada de avaliação é aquela efetuada por meio das chefias imediatas com 4,0 na escala de 1 a 5. A auto-avaliação apresenta a menor média de utilização com 2,94 nesta mesma escala.

Desta forma, rejeita-se a hipótese H4, que empresas que possuem uma estratégia de inovação apresentam práticas de avaliação de desempenho, que permitem aos empregados o recebimento de *feedbacks* por meio de subordinados, superiores, colegas de trabalho e auto-avaliações.

A baixa propensão à utilização destas práticas pode estar relacionado ao pressuposto por Lucena (1992), que aponta que estes modelos de avaliação afetam todo o ambiente interno da organização, alterando padrões operacionais de trabalho e, principalmente, nas atitudes, comportamentos e modelos de gestão. Essas mudanças são consideradas por Jack *et al.* (2006) como sendo pouco observáveis em organizações de pequeno porte.

Outro ponto analisado em relação às práticas de avaliação de desempenho foi em relação à utilização das informações geradas pelos programas. Dentre as cinco questões abordadas, apenas uma apresentou diferenças significativas entre as empresas inovadoras e não-inovadoras. Com um *p-value* de 0,043, a prática de proporcionar ao trabalhador a auto-avaliação

sobre o desempenho e potencial de desenvolvimento, foi mais observada em empresas inovadoras do que em empresas não-inovadoras.

Este resultado é coerente com os estudos de Schuler e Jackson (1987; 1999); e Sans-Valle *et al.* (1999), já que em organizações inovadoras os empregados possuem um alto nível de autonomia para o desenvolvimento de produtos, serviços e processos, necessitando assim de constantes *feedbacks* sobre os resultados alcançados para manter ou melhorar o desempenho organizacional.

A prática com menor incidência de respostas foi em relação à utilização da avaliação para verificar se a remuneração dos empregados está sendo efetuada dentro dos níveis salariais adequados, com média de 3,79 na escala de 1 a 5, seguida por: verificação da integração dos trabalhadores com seus cargos, com média de utilização de 4,06; identificação de pontos francos e fortes, com média 4,12; e identificação de características e atitudes, sendo esta a mais apontada com média de 4,15 na escala.

Contudo, observa-se que todas estas práticas possuem uma incidência de utilização entre média a alta. Os dados sobre a forma de utilização de resultados de avaliações de desempenho não convergem com as observações de Memon *et al.* (2010), que identificaram que empregados de pequenas e médias empresas do Paquistão não observam relação entre as avaliações de desempenho e a real melhoria na performance individual, planejamento e desenvolvimento da carreira.

O processo de avaliação de desempenho também apresentou diferença significativa entre os dois grupos de empresas em termos de formalização, conforme observa-se na Tabela 11.

TABELA 11 – FORMALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

	Média da escala (1 à 2)	Mean Rank		Asymp. Sig.
		Inovadoras	Não Inovadoras	
Formalização dos sistemas de avaliação de desempenho	1,85	14,42	18,68	<b>0,047</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Esta questão foi apresentada aos respondentes em uma escala dicotômica, sendo: 1 Sim (a empresa possui um sistema de avaliação de

desempenho formal e sistematizado); 2 Não (a empresa não possui um sistema de avaliação de desempenho formal e sistematizado). Com um *p-value* de 0,047, as empresas inovadoras apresentaram um processo mais formalizado e sistematizado que as empresas não-inovadoras. Entretanto, mesmo em empresas inovadoras as médias ainda são baixas.

Esta baixa taxa de formalização dos programas, encontrados nas empresas pesquisadas apóia as descrições de Deshpande e Flanagan (1995); e De Kok *et al.* (2003), que apontam que sistemas de avaliação de desempenho formais raramente são observados em pequenas e médias organizações, sendo tipicamente usado por empresas de grande porte.

#### 4.7 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Na Tabela 12 são apresentados, de forma resumida, os principais resultados deste estudo, apontando descritivamente o grau de adoção das práticas de gestão de pessoas nas organizações pesquisadas e as inconsistências com o modelo proposto por Schuler e Jackson (1987). A tabela foi elaborada com base na escala proposta, onde os respondentes identificaram o grau de utilização das práticas de gestão de pessoas, sendo: 1 Discordo totalmente; 2 Discordo; 3 Não concordo, nem discordo; 4 Concordo; e 5 Concordo totalmente.

A partir desta escala, elaborou-se um modelo descritivo onde as médias encontradas foram divididas da seguinte forma: médias entre 1,0 a 2,33 indicam baixa utilização; médias entre 2,33 a 3,66 indicam média utilização; médias entre 3,66 a 5,0 indicam alta utilização das práticas. Esta metodologia é semelhante à desenvolvida por Sanz-Valle *et al.* (1999), que apresentaram os resultados das práticas de gestão de pessoas utilizadas por empresas espanholas, em um modelo similar, porém baseado em uma escala multi-itens. Neste estudo, duas questões que envolveram diferentes escalas foram analisadas de forma distinta: os investimentos nos programas de treinamento e desenvolvimento foram baseados na média de investimento das empresas em relação à folha de pagamento; a formalização dos sistemas de avaliação de desempenho baseou-se no percentual de formalização de cada um dos grupos de empresas.



TABELA 12 – UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS

	Inovadoras	Não inovadoras
<b>Recrutamento e seleção</b>		
<b>Recrutamento interno</b>		
Intranet ou email	Média	Média
Indicação pelos chefes imediatos ou colegas	Alta	Alta
<b>Seleção interna</b>		
Análise de currículo	Alta	Alta
Testes práticos	Alta	Alta
Dinâmicas de grupo	Média*	Média*
<b>Recrutamento externo</b>		
Contratação de empresas terceirizadas	Média	Média
Divulgação de vagas em agências de emprego	Alta	Alta
Indicação pelos próprios empregados	Alta	Alta
Utilização de banco de dados de currículos	Alta	Alta
Divulgação por meio da internet	Média	Média
<b>Seleção externa</b>		
Análise de currículo	Alta	Alta
Testes práticos	Alta	Alta
Entrevista com gerentes ou supervisores da área	Alta	Alta
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>		
<b>Aspectos dos programas</b>		
Efetuosos de forma contínua	Média	Média
Realizados para todos os empregados	Média	Média
Realizados apenas para empregados de cargos gerenciais	Média	Média
Existência de avaliação dos resultados	Média	Média
Média de investimento nos programas	Média*	Baixa*
<b>Principais temas abordados</b>		
Técnicas de produtos e processo, vendas, entregas e pós-vendas	Alta	Alta
Práticas de gerenciamento	Alta*	Média*
Incentivo à participação na tomada de decisão	Alta*	Média*
Incentivo a integração e trabalho em equipe	Alta*	Alta*
<b>Promoção</b>		
De acordo com a experiência no cargo	Alta	Alta
Pelo comportamento, iniciativa, criatividade, e habilidade de relacionamento	Alta	Alta
<b>Remuneração e benefícios</b>		
Salário fixo mensal	Alta	Alta
Participação nos lucros da empresa	Média	Média
Existência de premiações	Média	Média
De acordo com o tempo de trabalho	Média	Média
Efetuada pelo nível de formação do empregado	Média	Média
Salários superiores aos pagos pelos concorrentes	Média	Média
Diferenças significativas entre os salários gerenciais e operacionais	Média	Média
Atratividade do sistema para novos candidatos	Alta	Média
Liberdade para compor a remuneração com base em alternativas oferecidas	Média	Média
<b>Avaliação de desempenho</b>		
Atendimento à necessidades imediatas da empresa	Média	Alta
Focada mais no indivíduo do que no grupo	Média	Média
Auto-avaliação	Média	Média
Avaliação de empregados pelas chefias imediatas	Alta	Alta
Os empregados avaliam os superiores	Média	Média
Avaliação Cruzada (efetuada entre os colegas de trabalho)	Média	Média
Formalização dos sistemas de avaliação de desempenho	Média*	Baixa*
<b>Utilização das informações resultantes</b>		
Identificação de características e atitudes adequadas ao negócio	Alta	Alta
Verificar a integração dos trabalhadores com seus cargos e tarefas	Alta	Alta
Verificar se as pessoas estão sendo remuneradas adequadamente	Alta	Alta
Identificar os pontos fortes e fracos, as potencialidades e fragilidades	Alta	Alta
Proporcionar a auto-avaliação do desempenho dos empregados	Alta*	Alta*

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

\* Existência de diferenças estatísticas significativas entre os grupos.

Independente da estratégia adotada, algumas práticas são utilizadas em maior ou menor grau pelas empresas, conforme se observa na Tabela 12. Nas práticas de recrutamento, tanto interno como externo, a mais utilizada foi a indicação por chefes e colegas de trabalho. A análise de currículo e testes práticos para avaliação da experiência na realização de tarefas são as práticas mais utilizadas também para a seleção interna e externa, sem grande utilização dos recursos tecnológicos, como internet, intranet, email e banco de dados de currículos.

Um tema comum às empresas inovadoras e não-inovadoras foi o desenvolvimento de treinamentos sobre técnicas de produto e processo, vendas, entregas e pós-vendas, onde ambos os grupos apresentaram um alto nível de utilização. Nos programas de treinamento e desenvolvimento, as empresas não-inovadoras apresentaram um baixo percentual de investimento, próximo de 1%, enquanto nas empresas inovadoras este percentual sobe para pouco acima de 2% em relação ao faturamento da empresa. Estes dados convergem para o estudo de Dalziel (2010) que aponta que as PMEs inovadoras da Nova Zelândia apresentam maiores investimentos nestes programas. Contudo, Hill e Stewart (2000); Patton (2005); e Mourão (2009) afirmam que as oportunidades de qualificação e desenvolvimento estão mais presentes nas grandes organizações.

As práticas adotadas para promoção de empregados tendem a ser focadas tanto no comportamento, iniciativa, criatividade, habilidade e capacidade de liderança, como também no tempo de trabalho do empregado.

Existe uma preferência pela remuneração baseada em um salário fixo mensal. Em ambos os grupos de empresas, esta prática foi a mais utilizada, enquanto a remuneração de acordo com o nível de formação, tempo de atividade e uso de premiações, pagamento de salário superior aos concorrentes, diferenças significativas nos salários operacionais e gerenciais, atratividade do sistema para novos candidatos e maior liberdade para o próprio empregado compor sua base de remuneração são utilizadas de forma mediana. A participação nos lucros da empresa foi a prática menos observada.

Em relação aos programas de avaliação de desempenho, a avaliação dos empregados pelas chefias imediatas foi a prática mais comum, sendo mais utilizada pelas empresas inovadoras e não-inovadoras. A auto-avaliação,

empregados que avaliam as chefias e a avaliação cruzada foram práticas indicadas como possuindo uma média utilização. Observaram-se diferenças significativas em relação à formalização dos programas. Evidenciou-se um alto nível de informalidade dos sistemas de avaliação, principalmente em empresas não-inovadoras, onde apenas 5% das empresas apontou a existência de um sistema formal e sistematizado para avaliar empregados. Este índice sobe para 31% em empresas inovadoras, demonstrando a maior preocupação destas organizações em relação a esta prática.

As informações resultantes dos programas de avaliação de desempenho foram indicadas como sendo amplamente utilizadas para: identificação de características e atitudes adequadas ao negócio; verificar a integração dos trabalhadores com seus cargos e tarefas; verificar se as pessoas estão sendo remuneradas adequadamente; identificar os pontos fortes e fracos, as potencialidades e fragilidades; proporcionar a auto-avaliação do desempenho dos empregados. Este último item apresentou uma diferença significativa, sendo mais presente em empresas inovadoras.

Das práticas analisadas neste estudo, sete delas variaram de acordo com as estratégias adotadas, conforme apresentado na Tabela 12. Quatro delas estão relacionadas aos programas de treinamento e desenvolvimento, sendo: práticas de gerenciamento; participação na tomada de decisão; incentivo a integração e trabalho em equipe; maiores investimentos nos programas. Todas foram observadas em maior grau nas empresas inovadoras.

As empresas inovadoras também utilizam a prática de dinâmicas em grupo para a seleção interna; possuem processos de avaliação de desempenho mais formalizados e utilizam as informações resultantes das avaliações de desempenho para proporcionar auto-avaliação aos empregados.

Das práticas analisadas, não houve inconsistências significativas com as proposições do modelo de ajuste de Schuler e Jackson (1987). O principal ponto divergente do modelo está no alto foco que as empresas inovadoras apresentaram em relação ao desenvolvimento de programas de treinamento baseados em questões operacionais, como técnicas de produtos e processo, vendas, entregas e pós-vendas, conforme Tabela 12. Este mesmo resultado é apontado no estudo de Sans-Valle *et al.* (1999), que afirmam que as PMEs com

estratégia de inovação da Espanha também possuem programas de treinamento que buscam o desenvolvimento de atividades operacionais.

A partir destas análises, foi possível observar as relações existentes entre as práticas de gestão de pessoas e as estratégias competitivas adotadas em pequenas e médias empresas do setor industrial. Com estes resultados, é possível tecer algumas considerações sobre a forma como estas práticas são desenvolvidas nestas organizações. Com base nestes resultados, o capítulo 05 apresenta as conclusões finais e recomendações para futuras pesquisas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como objetivo verificar as relações entre as práticas de gestão de pessoas e as estratégias competitivas adotadas em pequenas e médias empresas do setor industrial. Para o desenvolvimento deste estudo, foi efetuado um levantamento de literatura, no qual foram identificadas as principais abordagens e teorias concernentes aos temas investigados.

Com base na literatura e apoiado no modelo de ajuste desenvolvido por Schuler e Jackson (1987), utilizado também na pesquisa de Sans-Valle *et al.* (1999), a pesquisa empírica foi desenvolvida entre os meses de julho a setembro de 2011, sendo pesquisadas pequenas e médias indústrias do município de Cascavel, Estado do Paraná – Brasil. Estas organizações se enquadraram dentro da classificação proposta pelo SEBRAE (2011), que no setor industrial são aquelas que possuem entre 20 a 499 empregados.

A partir de uma abordagem quantitativa, o estudo possibilitou a distinção e análise de dois grupos de empresas: um formado por empresas inovadoras e outro formado por empresas não-inovadoras. Esses grupos foram relacionados com as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas em quatro áreas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho. As hipóteses de pesquisa testadas são apresentadas no Quadro 08. Destas, uma foi confirmada e três rejeitadas.

<b>H1</b> – Empresas que possuem uma estratégia de inovação utilizam alto nível de recursos tecnológicos no processo de recrutamento e seleção;	<b>Rejeitada</b>
<b>H2</b> – Empresas com uma estratégia de inovação possuem programas de treinamento e desenvolvimento que focalizam os comportamentos de indivíduos e de equipes de trabalho;	<b>Confirmada</b>
<b>H3</b> – Empresas com uma estratégia de inovação possibilitam aos empregados maior flexibilidade para composição do pacote de remuneração;	<b>Rejeitada</b>
<b>H4</b> – Empresas que possuem uma estratégia de inovação apresentam práticas de avaliação de desempenho, que permitem aos empregados o recebimento de <i>feedbacks</i> por meio de subordinados, superiores, colegas de trabalho e auto-avaliações.	<b>Rejeitada</b>

### QUADRO 08 – HIPÓTESES DE PESQUISA

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Das quatro hipóteses de pesquisa testadas, os dados deram suporte à confirmação de uma delas: H2 - as empresas com uma estratégia de inovação possuem programas de treinamento e desenvolvimento que focalizam o comportamento de indivíduos e de equipes de trabalho. Já as hipóteses H1, H3, e

H4 foram rejeitadas, não sendo observadas diferenças estatísticas significativas entre empresas inovadoras e não-inovadoras que oferecessem suporte para confirmação.

Os resultados também apontaram a existência de diferenças estatísticas em sete práticas adotadas. Quatro delas relacionadas aos programas de treinamento e desenvolvimento: práticas de gerenciamento, participação na tomada de decisão, incentivo à integração e trabalho em equipe, e maiores investimentos nos programas, todas com maior presença em empresas inovadoras. As demais foram: dinâmicas em grupo para a seleção interna, sistemas de avaliação de desempenho mais formalizados, utilização dos resultados de avaliações de desempenho para proporcionar auto-avaliações para os empregados.

Os resultados obtidos demonstram a existência de práticas que variam de acordo com a estratégia competitiva das empresas pesquisadas, estando estas práticas relacionadas a estratégias específicas, como os temas dos programas de treinamento e desenvolvimento. Algumas práticas são comuns às pequenas e médias empresas, sendo elas adotadas em maior ou menor grau independente da opção estratégica, conforme analisado nas práticas de recrutamento e seleção e remuneração.

Não se pode desconsiderar a limitação da utilização do método da análise fatorial, adotada para a redução do número das variáveis independentes deste estudo. Hair *et al.* (2005) apontam que o mínimo seria de pelo menos cinco observações para cada variável analisada, e dez para obter um número mais consistente. Contudo, mesmo partindo da observação de treze variáveis independentes, nesta pesquisa foram analisadas apenas 34 organizações, devido às dificuldades encontradas na fase de coleta de dados. No entanto, mesmo com as limitações encontradas devido à amostra reduzida, o que pode ter impossibilitado a identificação de empresas com estratégias voltadas para redução de custos e melhoria da qualidade, os resultados desta pesquisa fornecem importantes indícios que dão suporte parcial ao modelo proposto por Schuler e Jackson (1987), visto que apenas uma inconsistência com o modelo dos autores foi encontrada, relacionada com os temas que envolvem técnicas de

produtos e processo, vendas, entrega e pós venda nos programas de treinamento e desenvolvimento.

Este estudo contribui ainda, para o preenchimento de uma lacuna nas pesquisas sobre o desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas, questão ainda pouco explorada em estudos científicos nacionais e importante para o desenvolvimento dessas empresas, que são fundamentais para o desenvolvimento social e econômico das Nações (CERANIC e POOVIC, 2009).

Sugere-se que outras pesquisas desenvolvam estudos desta natureza com amostras mais expressivas, buscando observar as mesmas relações entre as quatro práticas de gestão de pessoas e as três estratégias competitivas estabelecidas pelo modelo. Como este estudo se pautou na identificação de práticas de gestão de pessoas em empresas inovadoras e não-inovadoras, recomenda-se que futuras pesquisas analisem estas práticas em organizações inovadoras de diferentes setores de atividades. Conforme apontam Leede e Looise (2005) e Jorgensen *et al.* (2008), estas práticas podem produzir resultados diferentes de acordo com atividades inovadoras específicas.

O instrumento de coleta de dados desenvolvido e utilizado nesta pesquisa também pode contribuir para novas investigações das relações entre práticas de gestão de pessoas e estratégias competitivas, já que se apresentou eficiente para estas análises. Assim, futuras pesquisas sobre estas relações podem verificar sua validade em aplicações em outros setores, além do industrial, e até mesmo em organizações de grande porte.

## REFERÊNCIAS

ABDULLAH, H. Delineating and Charting the Systematic Approach of HRD Process. *The Journal of International Social Research*. v. 03, n.11, p.11-22, 2010.

ALMEIDA, A. F. Planejamento Estratégico e Proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do banco central do Brasil. *RAC*, v.4, n.3, p.177-199, 2000.

ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management e Organization*, v.30, n.1, p.63-92, 2000.

ANSOFF, H. I. *Strategic management*. New York: John-Wiley and Sons, 1979.

ARMSTRONG, M. A. *Handbook of Human Resource Management Practice*, 8 ed., London: Kogan Page, 2001.

ARMSTRONG, M. *Performance management: The new realities*. London: Personnel and development. 1998.

ARNOLD, J. AND COHEN, L. The psychology of careers in industrial and organizational settings: a critical but appreciative analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v.23, p.1-44, 2008.

ASHAMALLA, M. H. International human resource management practices: the challenge of expatriation. *Competitiveness Review*, v.8, n. 2, p.54-66, 1998.

BAE, J; LAWLER, J. Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm performance in an emerging economy. *Academy Of Management Journal*, v. 43, n. 3, p. 502-517, 2000.

BAKKE, H. A.; LEITE, A. S. M.; SILVA, L.; B. Estatística multivariada: aplicação da análise fatorial na engenharia de produção. *Revista Gestão Industrial*, v.04, n.04, p.01-14, 2008.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO - BNDES. Porte de empresa. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Navegacao\\_Suplementar/Perfil/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html). Acesso em: 26/04/2011.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27: 625-641, 2001.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 1, n. 17, 1991.



BARRET, G. V. Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques. *Human Resources Management Review*, v.1, n.2, p.97-105, 1991.

BASSANINI, A.; BOOTH, A.; BRUNELLO, G.; DE PAOLA, M.; LEUVEN, E. Education and Training in Europe, In BRUNELLO, G.; GARIBALDI, P.; WASMER, E. (Eds.) *Workplace Training in Europe*. Oxford: Oxford University Press, 2007.

BATALHA, M., O.; DEMORI, F. *A pequena e média indústria de Santa Catarina*. Florianópolis: UFSC, 1990.

BEAVER, G. Management and the Small Firm. *Strategic Change*, v. 12, p. 63-68, 2003.

\_\_\_\_\_. The strategy payoff for smaller enterprises. *Journal of Business Strategy*, v.28, n.1, p. 11-17, 2007.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. *Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard": interligando pessoas, estratégias e performance*. Rio de Janeiro: Elsevier /Campus, 2001.

BECKER, G. V.; RUAS, R. L. Estratégias de Comprometimento e Planos de Participação nos Lucros: Tendências Recentes. *RAC*, v.1, n.3, p.141-161, 1997.

BEHRENDT, T. Recruitment Practices in Small and Medium Size Enterprises. An Empirical Study among knowledge-intensive professional service firms. *Management Review*. v. 18, n.1, p. 55-74. 2007.

BERALDI, C. L.; ESCRIVÃO-FILHO, E. Impacto da tecnologia da informação na gestão de pequenas empresas. *Revista Ciência da Informação*. Brasília, v.29, n.1, p. 46-50, 2000.

BERGAMINI, C.W. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1992.

BERMAN, J. A; GORDON, D. D.; SUSSMAN, G. A Study to Determine the Benefits Small Business Firms Derive from Sophisticated Planning Versus Less Sophisticated Types of Planning. *The Journal of Business and Economic Studies*, v. 3, n. 3, p. 1-11, 1997.

BIRCH, D. *The job generating process*. Cambridge: Cambridge University Press. 1979.

BIRD, A; BEECHLER, S. Links Between Business Strategy And Human Resource Management Strategy In U.S. Based Japanese Subsidiaries: An empirical investigation. *Journal Of International Business Studies*. v. 26, n. 1, p. 23-46, 1995.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Managing Human Resources*. Thomson/South-Western. 2007.

BORMAN, W. C. Job Behaviour, Performance and Effectiveness. In: DUNETTE, M. D; HOUGH, L. M. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. v. 2, p. 271-326, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, p. 271-326, 1991.

BOSQUETTI, M. A. Gestão de Pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de casos múltiplos, Tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, 2009. Acesso em 21/04/2009, disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08102009-123814>.

BRACKEN, D. W.; TIMMRECK, C. W.; FLEENOR, J. W.; SUMMERS, L. 360 feedback from another angle. Human Resource Management, v.40, n.1, p.3-20, 2001.

BROCKBANK, W. If HR were really strategically proactive: present and future directions in hr's contribution to competitive advantage. Human resource Management, v.38, n.4, p.337-352. 1999.

BROWN, M.; BENSON, J. W. Rated to exhaustion? Reactions to performance appraisal processes. Industrial Relations Journal, v.34, n.1, p.67-81, 2003.

BRYAN, J. Training and Performance in Small Firms. International Small Business Journal, v.24, n.6, p. 635-660, 2006.

BULGACOV, S. Estudo comparativo e de caso de organizações de estratégias. Organizações e Sociedade, v.5, n.11, 1998.

CARDON, M. S. Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth. Human Resource Management Journal, v.42, n.4, p. 357-373, 2003.

CARDON, M. S.; STEVENS, C. E. Managing human resources in small organizations: What do we know? Human Resource Management Review, v. 14, p. 295-323, 2004.

CARLSON, D.S.; UPTON, N.; SEAMAN, S. The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family owned SMEs. Journal of Small Business Management, v.44, n.4, p.531-543, 2006.

CARROLL, M.; MARCHINGTON, M.; EARNSHAW, J.; TAYLOR, S. Recruitment in small firms: processes, methods and problems. Employee Relations, v.21, n.3, p.236-50, 1999.

CARVALHO, R. S.; ABBAD, G. Avaliação de treinamento à distância: Reação, Suporte à Transferência e Impactos no Trabalho. Revista de administração contemporânea, v. 10, n.1, p.95-116, 2006.

CASTRO, J. H. M.; MILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, J. S. Modernidade Organizacional em Gestão de Pessoas como Base para a Incorporação de Modelo de Gestão por Competências. RAC-Eletrônica, v.2, n.1, p.105-122, 2008.

CERANIĆ, S.; POPOVIĆ, P. Human resources management in small and medium enterprises. *Agroinform Publishing House*, v.3, n.1-2, p.71-74, 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metologia científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ÇETINEL, F; YOLAL, M; EMEKSIZ, M. Human Resources Management in Smalland Medium-Sized Hotels in Turkey. *Journal of Human Resources in Hospitality e Tourism*, v.8, p.43-63, 2009.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs Competitive advantage to small and medium business: cluster and LPAs. *Revista Economia & Gestão*, v.6, n.12. 2006.

CHANDLER, A. D. J. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

CHURCHILL Jr., G. A. *Marketing research: methodological foundations*. Chicago: The Dryden Press, 1987.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. *RAC, Edição Especial*, p. 11-35, 2004.

COETZER, A. J., CAMERON, A. F., LEWIS, K. V., MASSEY, C. L., HARRIS, C. Human resource management practices in selected New Zealand small and medium-sized enterprises. *International Journal of Organisational Behaviour*, v. 12, n.1, p. 17-32, 2007.

COLOSSI, N.; DUARTE, R., C. Determinantes Organizacionais da Gestão em Pequenas e Médias Empresas (PMES) da Grande Florianópolis/SC. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v.2, n.4. p.43-53, 2000.

CORDEIRO, J. Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*. p.55-65, 2009.

COX, A. Managing variable pay in smaller workplaces: In MARLOW, S; PATTON, D.; RAM, M. (eds.). *Managing labour in small firms*, London: Routledge, p.178-201, 2005.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUNNINGHAM, L. X.; ROWLEY, C. Human resource management in Chinese small and medium enterprises. *Personnel Review*, v.36, n.3, p. 415-439, 2007.

DALZIEL, P. Leveraging Training Skills Development in SMEs: An analysis of canterbury region, new Zealand. Local Economic and Employment Development, 2010.

DE KOK, J. M. P.; UHLANER, L. M.; THURIK, R. Human resource management with small firms; facts and explanations. Rotterdam: ERIM Report Series, 2003.

DELAHAYE, B. L. Human Resource Development: Principles and Practice. Milton, John Wiley, 2000.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organisational Performance. Academy of Management Journal, v.39, n.4, p.949–969, 1996.

DELERY, J.; DOTY, D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. The Academy of Management Journal, New York, v.39, n.4, p.802-835, 1996.

DESHPANDE, S. P.; FLANAGAN, D. J. Union representation elections in large and small manufacturing firms: a Comparative Study, Journal of Small Business Management, v.33, n.1, p.56-65, 1995.

DESHPANDE, S. P.; GOLHAR, D. Y. HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. Journal of Small Business Management, v.32, n.2, p.49-56, 1994.

DESIMONE, R. L.; WERNER, J. M.; HARRIS, D. M. Human Resource Development, Orlando: Harcourt College Publishers, 3 ed., 2002.

DESSLER, G. Human resource management. New Jersey: Prentice Hall, 7 ed., 1998.

DEVELLIS, R. F. Scale development: theory and applications. California: SAGE Publications. 1991.

D'ÁVILA, G. C.; RÉGIS, H. P.; OLIVEIRA, L. M. B. Redes Sociais e Indicações para Processos de Recrutamento e Seleção: Uma análise pela perspectiva dos candidatos. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v.10, n.1, p.65-80, 2010.

DILWORTH, L. Searching for the Future of HRD. Advances in Developing Human Resources, v. 5, n. 3, p. 241-244, 2003.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. RAC, v.4, n.1, p.161-176, 2000.

ELBADRI, A. N. A. Training practices of polish companies: an appraisal and agenda for improvement. *Journal of European Industrial Training*, v.25, n.2-3-4, p. 69-79, 2001).

FEY, C. F.; MORGULIS-YAKUSHEV, S.; PARK, H. J.; BJÖRKMAN, I. Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, v.40, n.4, p.690-712, 2009.

FIGUEIREDO-FILHO, D. B.; SILVA-JÚNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, v.16, n.1, p.160-185, 2010.

FISCHER, A. L. A. Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: Um estudo sobre empresas consideradas exemplares. Tese de Doutorado em Administração - FEA/USP, São Paulo 1998.

FLANAGAN, D. J.; DESHPANDE, S. P. Top management's perceptions of changes in HRM practices after union elections in small firms: Implications for building competitive advantage. *Journal of Small Business Management*, v.34, n.4, p.23-34, 1996.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Competitive strategies and core competencies: perspectives for the internationalization on industry in Brazil. *Integrated Manufacturing Systems*, Bradford, v. 14, n. 1, p. 16-25, 2003.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *Revista de Administração*, v. 26, n. 2, p. 3-11, 1991.

FRANÇA, A. L. Práticas de Recursos Humanos: PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GAINEY, T. W.; KLAAS, B. S. Outsourcing Relationships between Firms and Their Training Providers: The Role of Trust. *Human Resource Development Quarterly*, v. 16 n. 1, p. 7-25, 2005.

GARAVAN, T. N. A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. v. 9, n.1, p.11-30, 2007.

GARDNER, T. M. In the trenches at the talent wars: competitive interaction for scarce HR. *Human Resource Management*, v. 41, n. 2, p. 225-237, 2002.

GELADE, G. A.; IVERY, M. The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, v.56, p.383-404, 2003.

GHORPADE, J. Managing five paradoxes of 360-degree feedback. *Academy of Management Executive*, v.14, n.1, p.140-150, 2000.

GILBERT, J.; JONES, G. Managing human resources in New Zealand small businesses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v.38, n.2. p.54-67, 2000.

GILLEY, J. W.; GILLEY, A. M. Strategically Integrated HRD: Six Transformational Roles in Creating Results-Driven Programs. Cambridge, MA: Perseus, n. 2, 2003.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.G. S.; HAYASHI JR., P. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Miles e Snow. *RAC*, v.3, n.2, p. 53-74, 1999.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNET; HOUGH (Orgs). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2. ed. California: Consulting Psychology Press, p. 507-619, 1991.

GONTIJO, C. L. Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. *Gestão e Conhecimento*, v.1, n.1, 2005.

GRAY, C. Management Development in European Small and Medium Enterprises. *Advances in Developing Human Resources*, v.6, n.4, p. 451-469, 2004.

GRAY, C. W. J.; MABEY, C. L. Management development: key differences between small and large businesses in Europe. *International Small Business Journal*, v. 23, n. 5, p. 467-485, 2005.

GREENBAUM, T.L. *The handbook for focus group research*. New York, Lexington Books, 1993.

GUEST, D. E. Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, v.8, p.263-276, 1997.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, R. *Employee Development*, Institute of Personnel and Development, London, n.2, 2000.

HAX, A.; MAJLUF, N. *Gestión de empresa com una visión estrategica*. Chile:Dolmen, 1995.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S.C. *Restoring our competitive edge: competitive through manufacturing*. New York: John Wiley and Sons, 1984.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A.M; SPARROW, P. R. Changing Patterns of Human Resource Management. *Personnel Management*. v.20, n.11, p.37-47. 1988.

HENEMAN, R.; TANSKY, J.; CAMP, S. Human resource management practices in small and medium sized enterprises. Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.25, p.11-26, 2000.

HERATY, N.; MORLEY, M. Management Development in Ireland: The New Organizational Wealth? *Journal of Management Development*, v. 22, n. 1, p. 60-82, 2003.

HERNANDEZ, V. Human Resource Management Basics: Small Versus Large Firm Practices. *Small Business and Entrepreneurship*, pp. 61-75, 2004.

HIGGINS, J. M. The Eight 'S's of Successful Strategy Execution. *Journal of Change Management*, v.5, n.1, p.3-13, 2005.

HILL, R.; STEWART, J. Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, v.24, n.2-4, p.105-17, 2000.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. Strategy formulation: analytical concepts. St. Paul: West Publishing, 1978.

HORMOZI, A. M.; SUTTON, G. S.; MCMINN, R. D.; LUCIO, W. Business plans for new or small businesses: Paving the path to success. *Management Decision*, v.40, n.8, p.755-763, 2002.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. E. Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, v. 28, n.3, p. 9-18, 1990.

HUSELID, M. A.; BECKER, B. E. Methodological Issues in Cross-sectional and Panel Estimates of the Human Resource–Firm Performance Link. *Industrial Relations*, v.35, p.400–422, 1996.

HUSELID, M. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, v.38, v.3, p.635–672, 1995.

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Caderno estatístico do município de Cascavel, 2011.

JACK, S.; HYMAN, J. OSBORNE, F. Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: a critical review. *Human Resource Management Review*, v.16, n.4, p.456-466, 2006.

JACKSON, S. E.; HONG, Y. Knowledge work. In COOPER, C. L.; BARLING, J. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*. v.1, p.371-392. London: Sage, 2008.

JACOBS, R.; WASHINGTON, C. Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, v.6, n.3, p.343-354, 2003.

JAFARI, M.; BOUROUNI, A.; AMIRI, R. H. A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method. *European Journal of Social Sciences*. v. 7, n. 3, 2009.

JAMRONG, J. J.; OVERHOLT, M. H. Building a strategic HR function: continuing the evolution. *HR Human Resource Planning*, v.27, n.1, p.51-62, 2004.

JIMINEZ-JIMINEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation and human resource fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, v.36, n.4, p.364-398, 2005.

JOHNSON, E. The practice of Human Resource Management in New Zealand: Strategic and Best Practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 38, n. 2, 2000.

JORGENSEN, F.; HYLAND, P.; KOFOED, L. Examining the role of human resource management in continuous improvement, *International Journal of Technology Management*, v.42, n.1/2, p. 127-142, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.

KATZ, J. A.; ALDRICH, H. E.; WELBOURNE, T. M.; WILLIAMS, P. M. Guest editor's comments special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.25, p.7-10, 2000.

KELLER, G. Examining What Works in Strategic Planning. In: PETERSON, M. W.; DILL, D. D.; METS, L. A. *Planning and Management for a Changing Environment: a handbook on redesigning postsecondary institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

KELLER, T.; OLSON, W. The Advisability of Outdoor Leadership Training: Caveat Emptor, *Review of Business*, v. 21, n. 1, p.4-6, 2000.

KIRKPATRICK, Donald L., *Evaluating Training Programs: the four levels*. Berrett-Koehler Publishers. 1994.

KOTEY, B.; SLADE, P. Formal human resources management practices in small growing firms, *Journal of Small Business Management*, v.43, n.1, p.16-40, 2005.

KNAPP, D. E. Brand equity. *Risk Management*, v.46, p.71-74, 1999.

KNAPP, D. E. *Brand Mindset: Fixando a marca*. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2002.



KONGOLO, M. Job Creation Versus Job Shedding and the Role of SMEs in Economic Development. *African Journal of Business Management*, v. 4, n. 11, p. 2288-2295, 2010.

KOTEY, B.; SHERIDAN, A. Gender and the practice of HRM in small business. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v.39, n.3, p.23-40. 2001.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *RAUSP*, v.43, n.1, p.5-16, 2008.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, v.29, p.65-83, 2000.

LANGFIELD-SMITH, K. Management Control Systems: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

LAWLER III, E. E. *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. California: Jossey-Bass, Inc., 1990.

\_\_\_\_\_. Strategies for high performance organizations, the CEO Report: employee involvement, TQM, and reengineering programs in Fortune 1000 companies. California: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998.

\_\_\_\_\_. What is wrong with point factor job evaluation. *Management Review*, v. 75, n. 11, p. 44-49, 1986.

LEAR, G. Getting a seat at the table: new perspectives for HR. *Resource Development systems*. 2009.

LEEDE, J.; LOOISE, J. K. Innovation and HRM: towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, v.14, n.2, p.108-117, 2005.

LEUG, A. Different Ties for Different Needs: Recruitment Practices of Entrepreneurial Firms at Different Developmental Phases, *Human Resources Management*, v.42, n.4, p.303-320, 2003.

LLOYD, C. Training and Development Deficiencies in 'High Skill' Sectors. *Human Resource Management Journal*, v. 12, n. 2, p. 64-81, 2002.

LONGLEY, R. Small Business Drives US Economy, Provides jobs for over half of nation's private workforce. *about.com.us.government.info*, 2006.

LUCENA, M. D. S. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.

LUOMA, M. Developing People for Business Success: Capability Driven HRD in Practice. *Management Decision*, v. 38, n. 3, p.145-153, 2000.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. RAE-eletrônica, v.1, n.1, 2002.

MAROCO, J. Análise estatística com a utilização do SPSS. 3ª. ed. Lisboa: Silabo, 2007.

MARTÍN-ALCÁZAR, F., ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M., SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. The International Journal of Human Resource Management, v.16, n.5, p.633-659. 2005.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MARTOCCHIO, J. J. Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

MASCARENHAS, A. O; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas: um estudo de caso. RAC, v.9, n.1, p.125-147, 2005.

MATLAY, H. Employee relations in small firms. Employee Relations, v.21, n.3, p.285-95, 1999.

MEMON, S. B.; ROHRA, C. L.; LAL, P. Critical analysis of the performance management system (PMS) in SMEs of Karachi. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, n.4, v.6, p.1495-1503, 2010.

MENDONCA, M. A. A. ; Freitas, F. ; SOUZA, J. M. Information technology and productivity: evidence for brazilian industry from firm-level data. Information Technology for Development, v. 14, p. 136-153, 2008.

MESSEGHEM, K. Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs. International Small Business Journal, v.21, n.2, p.197-212, 2003.

MILES, R. E., SNOW, C. C. Designing Strategic Human Resource Systems. Organisational Dynamics, v.13, n.1, p. 36-52, 1984.

\_\_\_\_\_. Organizational strategy, structure and process. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MINGOTI, S. A. Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. O processo da estratégia. 4ª. ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations. New York: The Free Press, 1989.

MONDY, W.; NOE, R. Human Resource Management. Prentice-Hall, 10<sup>a</sup> Ed., 2008.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. Estratégia. A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAES, G. D. A.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO-FILHO, E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v.1, n.1, p.28-44, 2004.

MORGAN, D. L. Focus groups as qualitative research. Beverly Hills, Sage Publications, 1988.

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURÃO, L. Oportunidades de Qualificação Profissional no Brasil: Reflexões a partir de um panorama quantitativo. RAC, v.13, n.1, p.136-153, 2009.

NASCIMENTO, L., P.; CARVALHO, A., V. Gestão Estratégica de Pessoas: Sistema, remuneração e planejamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

NGUYEN, T. V.; BRYANT, S. E. A Study of the Formality of Human Resource Management Practices in Small and Medium-Size Enterprises in Vietnam. International Small Business Journal, v.22, n.6, p.595-618, 2004.

OLIAN, J. D.; RYNES, S. L. Organizational staffing: integrating practice with strategy. Industrial Relations, v.23, n.2, p.170-83, 1984.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus group, pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. RAUSP, v.33, n.3, 1998.

OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, N. M. C. P. G; SOUZA, T. Restaurante Sabor de Casa. RAC, v.13, n.1, p. 154-166, 2009.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. The importance of capabilities for strategic direction and performance. Management Decision, v.42, n.2, p.292-313, 2004.

PANAYOTOPOULOU, L.; BOURANTAS, D.; PAPALEXANDRIS, N. Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. International Journal of Human Resource Management, v.14, n.4, p.680-99, 2003.

PARK, H. J.; MITSUHASHI, H.; FEY, C. F.; BJORKMAN, I. The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: A

practical mediating model. *Int. J. Humam Resource Management*, v.14, n.8, p.1391-1406, 2003.

PATTON, D. Training in smaller firms. In *Managing labour in small firms*. Eds, MARLOW, S.; PATTON, D.; RAM, M. Routledge, London, p.83-108, 2005.

PEREIRA, J. C. R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. São Paulo: EDUSP, 2001.

PFEFFER, J. *Competitive Advantage through People*. Harvard Business School Press, 1994.

\_\_\_\_\_. Producing sustainable competitive advantage though the effective management of people. *Academy of Management Executive*, v.19, n.4, p.95-106, 2005.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. *O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. *Estratégia Competitiva- Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 7a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. What is Strategy? *Harvard Business Review*, p.61-78, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Boston, May-June. 1990.

PURCEL, J. The Search for “best practice” and “best fit”: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management*, v.9, n.3, p.26-41, 1999.

PSYCHARIS, S. Presumptions and actions affecting an e-learning adoption by the educational system implementation using virtual private networks. *European Journal of Open, Distance and E-learning*, n. 2, 2005.

QUINN, J. B. *Intelligent enterprise*. New York, The Free Press, 1992.

REID, M.A.; BARRINGTON, H. *Handbook of Training and Development*, Gower, Aldershot, 1994.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. DE S. P.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. DE H. DE M. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade? RAE, v.46. p. 23-34, 2006.

ROWDEN, R. W. The role of human resource development in successful small to mid-sized manufacturing businesses: A comparative case study, Human Resource Development Quarterly, v.6, n.4, p.335-373, 1995.

RUIZ, J. Á. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

RYNES, S., L.; GERHART, B.; MINETTE, K. A. The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies between what people say and what they do. Human Resource Management, v. 43, n. 4, p. 381-394, 2004.

SADLER-SMITH, E. Learning and development for managers: Perspectives from research and practice. London: Blackwell Publishing. 2006.

SADLER-SMITH, E.; BADGER, B. Cognitive Style, Learning and Innovation, Technology Analysis and Strategic Management, v.10, n.2, 1998.

SANS-VALLE, R.; SABATÉR-SÁNCHEZ, R.; ARAGON-SÁNCHEZ, A. Human Resource Management and Business Strategy Links: an empirical study. The International Journal of Human Resource Management. p. 655-671, 1999.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: Um estudo no centro-oeste mineiro. RAE, v.47, n.4, p.59-73, 2007.

SAMPAIO, J. R.; TAVARES, K. C. Estrutura e Programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. RAC, v.5, n.1, p. 121-144, 2001.

SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, J. G; OSBORN, R. N. Fundamentos de comportamento organizacional. 2ª ed., Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. The Academy of Management Executive. v.1, n. 3, p. 207-19, 1987.

\_\_\_\_\_. Strategic human resource management: A reader. London: Blackwell. 1999.

SHAHZAD, K.; BASHIR, S.; RAMAY, M. I. Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan. International Review of Business Research, v.4, n.2, p. 302-315, 2008.

SEBRAE – Serviço brasileiro de apoio a micro e pequenas empresas. Dados sobre micro e pequenas empresas. 2011.

SILVA, G. A. V.; BASQUES, P. V.; FACCO, F. C. Conectando Recursos Humanos e Estratégia: Em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. *Revista de Gestão USP*, v.13, n.3, p.87-100, 2006.

SNELL, S. A.; SHADUR, M. A.; WRIGHT, P. M. Human Resources Strategy: The era of our ways. In: HITT, M.A.; FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.S. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishers, 2001.

SPARKES, J. R.; MIYAKE, M. Knowledge Transfer and Human Resource Development Practices, Japanese Firms in Brazil And Mexico, *International Business Review*, v. 9, p. 599-612, 2000.

STALEY, Eugene. Small Industry Development. Research on Small Industry Development. Stanford Research Institut, n.1, 1958.

STANTON, P.; NANKERVIS, A. Linking Strategic HRM, Performance management and organizational effectiveness: perceptions of managers in Singapore. *Asia Pacific Business Review*, v. 17, n. 1, p. 67-84, 2011.

STEVENSON, M.; HENDRY, L. C.; KINGSMAN, B. G. A review of production planning and control: the applicability of key concepts to the make-to-order industry. *International Journal of Production Research*, v.43, n.5, p.869-898, 2005.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. *Management*. Prentice-Hall international editions, 1995.

TESSEMA, M.; SOETERS, J. Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service. *Journal of Human Resource Management*, v.17, n.1, p.86-105, 2006.

THURSFIELD, D. Employees: Perceptions of Skill and Some Implications for Training in Three UK Manufacturing Firms. *Human Resource Development International*, v.4, n.4, p.503-519, 2001.

TRUSS, C. Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal Management Study*, v.38, n.8, p.1121-1149, 2001.

ULRICH, D; YOUNGER, J; BROCKBANK, W. The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, v.47, n.4, p.829–850, 2008.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. In BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VICERE, A. A. Executive education and strategic imperatives: A formula for crafting competitiveness. *American Journal of Management Development*, v.1, n.2, p.31-36, 1995.

VICKERS, I.; JAMES, P.; SMALLBONE, D.; BALDOCK, R. Understanding small firm responses to regulation: The case of workplace health and safety. *Policy Studies*, v.26, p.149-169, 2005.

VILLAS-BOAS, A. L.; BATISTA, L. G. As Metodologias de Remuneração Variável Adotadas Pelas Empresas Brasileiras e Sua Influência na Mudança Organizacional. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v.3, n.1, 2004.

VOSBURGH, R. M. The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization. *Human Resource Planning*, v. 30, n.3; p.11-23, 2007.

WALKER, J. W. *Human Resource Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1992.

WALL, T. D.; WOOD, S. J. The romance of Human Resource Management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, v.58, n.4, p.429-462, 2005.

WAGAR, T. H. Determinants of human resource management practices in small firms: Some evidence from Atlantic Canada, *Journal of Small Business Management*, v.36, n.2, 1998.

WALTON, J. *Strategic human resource development*. London: Prentice Hall, 1999.

WANG, X. QIAO, K. *The Human Resource Management Practices in Small Private Firms in China*. Academy of Management Meeting. Philadelphia. United States, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-174, 1984.

WERTHER, W. ; DAVIS, K. *Administração de pessoal e RH*. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1983.

WEXLEY, K. N. Personnel training. *Annual Review of Psychology*, v.35, p.519-51, 1984.

WIESNER, R.; INNES, P. Bleak house or bright prospect?: HRM in Australian SMEs over 1998–2008. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v.48, n.2, p.151-184, 2010.

WILSON, J. P. *Human resource development. Learning and training for individuals and organizations*. London, Kogan Page, 1999.

WINTER, R.; Integrated Approach to Training and Development in Truelove, S. *The Handbook of Training and Development*. Oxford, Blackwell, 1995.

WOGNUM, A. A. M.; MULDER, M. M. Strategic HRD within Companies. *International Journal of Training and Development*, v.3, n.1, 1999.

WONG, C.; MARSHALL, J.; HWAITES, A. Management training in small and medium-sized enterprises: methodological and conceptual issues. *The International Journal of Human Resource Management*, v.8, n.1, p.44-65, 1997.

WOOD JR., T.; PICARELLI-FILHO, V. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas. 1999.

\_\_\_\_\_. Remuneração por habilidades e competências. São Paulo: Atlas, 1997.

WOOD, S. J. Human Resource Management and Performance. *International Journal of Management Reviews*, v.1, p.367-413, 1999.

WORLD BANK DATABASE Micro, Small, and Medium Enterprises: A Collection of Published Data, 2007. Disponível em: [http://rru.worldbank.org/Documents/other/MSMEdatabase/msme\\_database.htm](http://rru.worldbank.org/Documents/other/MSMEdatabase/msme_database.htm). Acesso em: 14/05/2011.

WORLD BANK, Is Small Beautiful and Worth of Subsidy? Literature Review. 2003. Disponível em: <http://rru.worldbank.org/Documents/PapersLinks/TylersPaperonSMEs.pdf>. Acesso em: 12/04/2011.

WRIGHT, P.; DUNFORD, B.; SNELL, S. Human Resources and the Resource Based View of the Firm, *Journal of Management*, v.27, p.701-721, 2001.

YORKS, L. Strategic human resource development. Ohio: Thomson Corporation, 2004.

YOUNDT, M.; SNELL, S.; DEAN, J.; LEPAK, D. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, v.39, p.836-866, 1996.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

Neste apêndice, apresenta-se o questionário desenvolvido e aplicado nesta pesquisa, que contém 84 questões divididas em 3 grupos: o primeiro é composto por 11 questões, que buscaram caracterizar as empresas pesquisadas, identificando: número de empregados, tempo de atividade, se é uma empresa familiar, atuação no mercado internacional e formas de gestão.

O segundo grupo foi relacionado às estratégias competitivas das organizações, sendo composto por 13 perguntas sobre a forma como as empresas competem em um determinado mercado com empresas do mesmo ramo. O terceiro grupo foi composto por 60 questões sobre o desenvolvimento e execução das práticas de gestão de pessoas, sendo divididas em práticas adotadas para: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho.

O instrumento foi desenvolvido e aplicado por meio do Sistema *QUALTRICS*, serviço de coleta de dados que permitiu sua aplicação via internet.

### Sessão 1

1. Nome da Empresa:

Text Response

2. Autorizo o uso do nome da empresa na divulgação dos resultados:

#	Answer	Bar	Response	%
1	Sim		0	0%
2	Não		0	0%
	Total		0	

3. Quantos empregados sua empresa possui?

#	Answer	Bar	Response	%
1	De 01 a 19 empregados		0	0%
2	De 20 a 39 empregados		0	0%
3	De 40 a 59 empregados		0	0%
4	De 60 a 79 empregados		0	0%
5	De 80 a 99 empregados		0	0%
6	De 100 a 199 empregados		0	0%
7	De 200 a 299 empregados		0	0%
8	De 300 a 399 empregados		0	0%
9	De 400 a 499 empregados		0	0%
10	Mais de 500 empregados		0	0%
	Total		0	

Continua

## 4. Sua empresa é uma empresa familiar?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Sim		0	0%
2	Não		0	0%
	Total		0	

## 5. Há quanto tempo a empresa está no mercado?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Menos de 1 ano		0	0%
2	Entre 1 a 3 anos		0	0%
3	Entre 3 a 5 anos		0	0%
4	Mais de 5 anos		0	0%
	Total		0	

## 6. A empresa atua no mercado internacional?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Sim		0	0%
2	Não		0	0%
	Total		0	

## 7. Sua empresa faz planejamento estratégico?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Sim		0	0%
2	Não		0	0%
	Total		0	

## 8. Quem participa da elaboração do planejamento estratégico?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Todos os empregados		0	0%
2	Somente os gestores		0	0%
3	Somente os diretores		0	0%
4	Somente o presidente / proprietário		0	0%
5	Outros (havendo favor descrever)		0	0%
	Total		0	

Outros (havendo favor descrever)

## 9. Sua empresa possui uma área de Recursos Humanos formalizada?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Sim		0	0%
2	Não		0	0%
	Total		0	

10. Quantos empregados trabalham na área de Recursos Humanos?  
(mesmo não sendo uma área ou departamento formal)

#	Answer	Bar	Response	%
1	1 empregado		0	0%
2	De 2 a 3 empregados		0	0%
3	4 ou mais empregados		0	0%
	Total		0	

## 11. As práticas de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e benefícios; e avaliação de desempenho, são realizadas:

#	Answer	Bar	Response	%
1	Totalmente de forma interna		0	0%
2	Totalmente por empresas terceirizadas		0	0%
3	Misto entre atividades internas e terceirizadas		0	0%
	Total		0	

Continua

## Sessão 2

12. Para competir no mercado com outras empresas do mesmo ramo, a empresa possui foco em:

#	Question	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não discordo, nem concordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5	Responses	Mean
1	Qualidade dos produtos, serviços, e processos produtivos	0	0	0	0	0	0	0.00
2	Imagem da marca - percepção do consumidor quanto aos aspectos ligados à empresa como: produtos e serviços oferecidos, valores e atitudes da empresa	0	0	0	0	0	0	0.00
3	Foco no longo-prazo	0	0	0	0	0	0	0.00
4	Variedade de produtos ofertados	0	0	0	0	0	0	0.00
5	Custos reduzidos	0	0	0	0	0	0	0.00
6	Produtividade da empresa (maior rendimento do trabalho dos empregados)	0	0	0	0	0	0	0.00
7	Nível de comportamento interdependente e cooperativo dos empregados	0	0	0	0	0	0	0.00
8	Nível tecnológico - tecnologia dos equipamentos e processos de fabricação	0	0	0	0	0	0	0.00
9	Inovação em produtos, serviços, atendimento e equipes de trabalho	0	0	0	0	0	0	0.00
10	Instalações e capacidade de produção	0	0	0	0	0	0	0.00
11	Aperfeiçoamento de produtos já existentes	0	0	0	0	0	0	0.00
12	Organização, planejamento e controle do processo de produção	0	0	0	0	0	0	0.00
13	Estabilidade e previsibilidade	0	0	0	0	0	0	0.00

## Sessão 3

13. Sua empresa faz Recrutamento e / ou Seleção de forma interna? (ou seja, funcionários já existentes para novas áreas ou cargos)

#	Answer	Bar	Response	%
1	Sim		0	0%
2	Não		0	0%
	Total		0	

14. Para o processo de Recrutamento Interno (atrair empregados capacitados para novas áreas ou cargos), a empresa utiliza as seguintes técnicas:

#	Question	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não discordo, nem concordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5	Responses	Mean
1	Quadro de avisos com anúncio das vagas	0	0	0	0	0	0	0.00
2	Intranet ou email para todos os empregados	0	0	0	0	0	0	0.00
3	Indicação pelos chefes imediatos ou colegas para concorrer a uma vaga	0	0	0	0	0	0	0.00

15. Para o processo de Seleção Interna (escolha do empregado mais adequado para uma nova área ou cargo), a empresa utiliza as seguintes técnicas:

#	Question	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não discordo, nem concordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5	Responses	Mean
1	Análise de currículo	0	0	0	0	0	0	0.00
2	Testes práticos para avaliação de experiência na realização de tarefas	0	0	0	0	0	0	0.00
3	Testes psicológicos	0	0	0	0	0	0	0.00
4	Dinâmicas de grupo	0	0	0	0	0	0	0.00

16. Com relação ao processo de Recrutamento Externo (processo de atrair candidatos capacitados para uma vaga), a empresa utiliza as seguintes técnicas:

#	Question	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não discordo, nem concordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5	Responses	Mean
1	Empresas externas são contratadas para efetuar o processo	0	0	0	0	0	0	0.00
2	Divulgação de vagas em agências de emprego	0	0	0	0	0	0	0.00
3	Indicação pelos próprios empregados	0	0	0	0	0	0	0.00
4	Divulgação em Instituições de Ensino (Escolas Técnicas, Universidades e Outros)	0	0	0	0	0	0	0.00
5	Anúncios em jornais	0	0	0	0	0	0	0.00
6	Utilização de banco de dados de currículos	0	0	0	0	0	0	0.00
7	Divulgação por meio da Internet	0	0	0	0	0	0	0.00

Continua

17. Com relação ao processo de Seleção Externa (escolha do candidato mais adequado para ocupar um determinado cargo ou função), a empresa utiliza as seguintes técnicas:

#	Question	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não discordo, nem concordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5	Responses	Mean
1	Análise de currículo	0	0	0	0	0	0	0.00
2	Testes práticos para avaliar a experiência na realização de tarefas	0	0	0	0	0	0	0.00
3	Testes psicológicos	0	0	0	0	0	0	0.00
4	Entrevista com gerentes ou supervisores das áreas específicas	0	0	0	0	0	0	0.00
5	Dinâmicas de grupo	0	0	0	0	0	0	0.00

18. Quanto ao Treinamento e Desenvolvimento de pessoal, qual a proporção dos investimento em aperfeiçoamento de empregados?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Até 1% do faturamento da empresa		0	0%
2	De 1% a 2% do faturamento da empresa		0	0%
3	De 2% a 3% do faturamento da empresa		0	0%
4	De 3% a 4% do faturamento da empresa		0	0%
5	De 4% a 5% do faturamento da empresa		0	0%
6	Acima de 5% do faturamento da empresa		0	0%
7	Não disponho desta informação / prefiro não responder		0	0%
	Total		0	

19. Sobre o desenvolvimento e execução de programas de treinamento (cursos, palestras e outros) indique o grau de concordância de cada elemento:

#	Question	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não discordo, nem concordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5	Responses	Mean
1	Efetuada de forma contínua (por meio de cronogramas)	0	0	0	0	0	0	0.00
2	São desenvolvidos e executados por empresas terceirizadas	0	0	0	0	0	0	0.00
3	Realizados para todos os empregados	0	0	0	0	0	0	0.00
4	Realizados apenas para empregados de cargos gerenciais	0	0	0	0	0	0	0.00
5	Existência de avaliação dos resultados dos programas	0	0	0	0	0	0	0.00

20. Os principais temas abordados nos programas de Treinamento e Desenvolvimento aplicados nos últimos 5 anos são:

#	Question	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não discordo, nem concordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5	Responses	Mean
1	Técnicas de produtos e processo, vendas, entregas e pós-vendas	0	0	0	0	0	0	0.00
2	Novas tecnologias	0	0	0	0	0	0	0.00
3	Práticas de gerenciamento	0	0	0	0	0	0	0.00
4	Desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades	0	0	0	0	0	0	0.00
5	Incentivo à participação na tomada de decisão	0	0	0	0	0	0	0.00
6	Incentivo a integração e trabalho em equipe	0	0	0	0	0	0	0.00
7	Incentivo ao desenvolvimento da carreira	0	0	0	0	0	0	0.00

21. Os critérios adotados para a empresa Promover empregados para novos cargos são:

#	Question	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não discordo, nem concordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5	Responses	Mean
1	De acordo com a experiência / tempo de atividade no cargo	0	0	0	0	0	0	0.00
2	Por meio da análise dos resultados de avaliações de desempenho	0	0	0	0	0	0	0.00
3	Pelo comportamento, iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal e capacidade de liderança do empregado	0	0	0	0	0	0	0.00

Continua

22. Conforme o pacote de remuneração adotado pela empresa, o pagamento dos empregados é composto por:

#	Question	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não discordo, nem concordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5	Responses	Mean
1	Pagamento de um salário base (fixo mensal)	0	0	0	0	0	0	0.00
2	Existência de benefícios não obrigatórios (plano de saúde, plano odontológico, vale refeição, auxílio creche e seguro de vida entre outros)	0	0	0	0	0	0	0.00
3	Empregados recebem uma participação no lucros da empresa (distribuição anual de uma proporção dos lucros da empresa)	0	0	0	0	0	0	0.00
4	Empresa oferece participação nos resultados (pagamento adicional, pelo desempenho individual, da equipe ou da organização)	0	0	0	0	0	0	0.00
5	Existência de premiações (produtos, viagens e outros prêmios para os empregados que alcançam seus objetivos)	0	0	0	0	0	0	0.00
6	Remuneração é efetuada de acordo com o tempo que o empregado trabalha na empresa	0	0	0	0	0	0	0.00
7	Feita de acordo com o nível de formação (ensino fundamental, médio, superior, especialização, mestrado, doutorado e outros cursos)	0	0	0	0	0	0	0.00

23. O Sistema de Remuneração adotado pela empresa possui os seguintes aspectos:

#	Question	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não discordo, nem concordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5	Responses	Mean
1	Os salários pagos são superiores aos pagos por empresas concorrentes	0	0	0	0	0	0	0.00
2	Existem grandes diferenças entre os salários dos cargos gerenciais e operacionais	0	0	0	0	0	0	0.00
3	O atual sistema é atrativo para que candidatos optem em trabalhar na empresa ao invés de um concorrente	0	0	0	0	0	0	0.00
4	A empresa pesquisa o nível de salário pago pelos concorrentes	0	0	0	0	0	0	0.00
5	Os empregados podem compor sua remuneração com base em alternativas oferecidas pela empresa	0	0	0	0	0	0	0.00

24. As informações resultantes de Avaliações do Desempenho dos trabalhadores são utilizadas para:

#	Question	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não discordo, nem concordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5	Responses	Mean
1	Identificar pessoas com características e atitudes adequadas ao negócio da empresa	0	0	0	0	0	0	0.00
2	Verificar se os empregados estão bem integrados aos seus respectivos cargos e tarefas	0	0	0	0	0	0	0.00
3	Verificar se as pessoas estão sendo remuneradas adequadamente	0	0	0	0	0	0	0.00
4	Identificar os pontos fortes e fracos, as potencialidades e fragilidades a serem corrigidas	0	0	0	0	0	0	0.00
5	Proporcionar aos empregados a auto-avaliação sobre seu desempenho e potencial de desenvolvimento	0	0	0	0	0	0	0.00

25. As Avaliações sobre o Desempenho dos trabalhadores são efetuadas:

#	Question	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não discordo, nem concordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5	Responses	Mean
1	Para atender as necessidades imediatas da empresa	0	0	0	0	0	0	0.00
2	Com foco mais no indivíduo do que no grupo de trabalho	0	0	0	0	0	0	0.00
3	Por meio de auto-avaliação (o próprio empregado é que avalia seu trabalho e desempenho)	0	0	0	0	0	0	0.00
4	Pelas chefias imediatas que avaliam os empregados	0	0	0	0	0	0	0.00
5	Pelos empregados que avaliam os superiores	0	0	0	0	0	0	0.00
6	Pela Avaliação Cruzada (avaliação efetuada entre os colegas de trabalho)	0	0	0	0	0	0	0.00

26. A empresa possui um Sistema de Avaliação de Desempenho formal e sistemático?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Sim		0	0%
2	Não		0	0%
	Total		0	

APÊNDICE B – BASE DE DADOS DA PESQUISA

Empresa	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12.1	Q12.2	Q12.3	Q12.4	Q12.5	Q12.6	Q12.7	Q12.8	Q12.9	Q12.10	Q12.11	Q12.12	Q12.13	Q13	Q14.1	Q14.2	Q14.3	Q15.1
1	2	2	1	4	1	2		2	2	1	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	1	3	3	5	5
2	1	2	1	4	2	2		1	2	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	1	4	3	4	4
3	2	2	1	4	2	2		2	1	1	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	1	2	3	5	5
4	2	2	1	4	1	1	3	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	2	4	4
5	2	2	1	4	2	2		1	2	1	5	5	3	5	2	3	4	4	5	5	4	3	4	1	3	2	4	4
6	2	2	1	4	2	1	2	1	1	3	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	1	4	3	5	4
7	2	7	2	4	1	1	3	1	3	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	5	5
8	2	7	2	4	1	1	3	1	2	3	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	1	4	4	5	5
9	2	3	2	4	2	1	3	1	2	1	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	1	4	4	4	5
10	2	2	1	4	2	2		2	1	1	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	1	4	2	4	4
11	2	3	1	4	1	2		2	1	1	5	5	2	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	1	2	2	4	3
12	2	6	1	4	2	1	3	1	1	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	1	4	3	5	4
13	2	4	1	4	2	1	2	1	2	3	4	4	3	3	5	5	4	5	4	5	4	4	5	1	4	3	4	4
14	2	6	2	3	2	1	2	1	2	3	4	4	5	4	4	3	1	4	4	3	5	5	5	1	4	5	4	3
15	2	9	1	4	2	2		1	3	1	5	3	1	5	5	5	1	2	3	1	5	5	1	1	5	5	5	4
16	1	4	1	3	2	1	4	1	2	1	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	1	1	1	5	5
17	2	6	2	4	2	1	2	1	1	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4
18	2	2	1	4	2	2		2	1	1	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	1	4	4	5	4
19	2	2	1	4	2	1	4	2	1	3	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	1	3	3	4	4
20	2	6	2	4	2	1	2	1	1	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	1	4	4	4	4
21	1	3	1	4	2	1	2	1	1	3	5	5	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	1	4	3	5	5
22	2	2	1	4	2	2		2	1	1	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4
23	2	3	1	4	2	2		1	2	1	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	1	3	3	4	4
24	1	3	1	4	2	2		1	1	1	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	3
25	2	4	1	4	2	1	2	2	2	1	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	1	3	3	4	4
26	2	9	1	4	2	1	2	1	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	5	4
27	2	2	2	4	2	1	2	1	2	1	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	1	2	4	5	4
28	2	4	1	4	2	1	2	1	1	1	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	1	2	2	4	2	2
29	2	6	2	4	2	1	2	1	2	1	5	5	3	4	1	3	2	4	5	4	4	4	5	1	2	1	4	2
30	1	2	1	4	2	2		2	1	1	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	1	4	3	5	5
31	2	4	1	4	2	1	3	1	1	3	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4
32	2	3	1	4	2	2		1	1	3	5	5	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4
33	1	3	1	4	2	2		2	2	1	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	1	2	2	4	4
34	2	2	1	4	1	2		2	1	1	5	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5	4	5	1	2	3	4	4

Continua

Empresas	Q15.2	Q15.3	Q15.4	Q16.1	Q16.2	Q16.3	Q16.4	Q16.5	Q16.6	Q16.7	Q17.1	Q17.2	Q17.3	Q17.4	Q17.5	Q18	Q19.1	Q19.2	Q19.3	Q19.4	Q19.5	Q20.1	Q20.2	Q20.3	Q20.4	Q20.5	Q20.6	Q20.7
1	5	3	3	4	5	4	4	4		3	5	5	4	5	3	2	4	4	4	2	5	4	5	4	5	4	4	5
2	4	4	4	4	5	4	5	5		3	5	5	3	5	3	7	4	3	5	3	4	5	3	5	4	4	5	3
3	5	3	3	3	4	5	3	5		3	5	5	3	5	3	7	2	3	4	2	4	5	5	4	5	4	4	4
4	4	2	2	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	7	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	3	3	5	5	3	3		5	4	4	3	4	3	7	4	4	4	2	3	4	4	4	5	3	4	4
6	4	3	1	3	4	4	3	4		3	4	5	3	4	3	7	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	4	2
7	4	3	3	4	5	5	4	4		4	5	4	5	5	3	1	2	3	3	2	4	4	5	4	5	5	5	5
8	5	4	4	4	5	5	3	3		3	5	5	4	5	3	7	3	4	5	2	5	4	4	4	5	5	4	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4		4	5	4	4	5	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
10	4	2	2	3	4	4	3	3		3	4	4	3	4	3	7	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	4
11	4	2	2	2	4	4	3	2		2	4	4	3	4	3	7	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4
12	4	3	4	4	5	4	4	4		3	5	4	3	5	4	7	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4
13	4	3	3	3	4	4	3	4		4	5	4	3	5	4	1	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	5	5
14	3	4	4	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	5	4	1	1	3	5	5		5	5	2	5	4	3	1	2	4	4	3	5	5	2	5	1	1	1	1
16	5	3	4	1	5	5	1	1		1	5	5	4	5	3	1	1	1	4	2	2	4	4	4	4	4	5	5
17	4	2	2	1	4	4	1	1		1	5	5	2	5	2	7	4	4	2	1	4	4	4	1	1	4	4	1
18	4	3	3	3	4	5	3	4		4	5	4	3	5	3	7	2	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4
19	4	3	4	4	4	4	3	4		4	5	4	3	5	2	7	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	5	4	3		5	4	4	4	5	4	2	4	4	5	1	4	3	5	4	5	4	5	4
21	5	4	4	3	4	5	3	3		4	5	4	4	5	4	7	2	3	4	2	5	5	5	4	5	3	5	5
22	4	4	4	4	4	4	3	4		4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
23	3	2	3	3	4	4	3	4		3	4	4	3	4	3	7	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4
24	4	1	1	3	3	4	3	4		3	4	5	3	4	3	7	3	3	1	2	5	3	3	3	3	3	3	3
25	5	3	3	4	5	5	5	5		5	5	5	4	5	4	7	4	3	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5
26	5	3	2	5	5	5	5	5		5	5	5	5	5	2	1	2	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
27	5	4	4	3	2	5	2	2		2	4	4	4	5	5	2	3	4	4	2	4	3	4	4	5	5	5	5
28	2	2	2	2	3	4	3	2		2	3	4	3	4	3	1	2	4	3	3	3	2	4	2	2	2	4	2
29	4	3	2	2	5	5	2	2		4	4	4	3	4	2	7	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	5	4
30	4	2	3	3	4	4	2	3		3	5	5	3	5	4	7	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5
31	5	4	3	3	4	4	3	4		4	5	4	4	4	4	7	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5
32	5	3	2	3	4	4	4	4		4	5	4	2	5	2	7	4	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	5
33	4	3	3	3	3	4	4	3		4	4	4	3	4	3	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
34	4	3	3	3	4	4	3	4		4	5	5	4	5	3	1	2	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4

Continua

Empresa	Q21.1	Q21.2	Q21.3	Q22.1	Q22.2	Q22.3	Q22.4	Q22.5	Q22.6	Q22.7	Q23.1	Q23.2	Q23.3	Q23.4	Q23.5	Q24.1	Q24.2	Q24.3	Q24.4	Q24.5	Q25.1	Q25.2	Q25.3	Q25.4	Q25.5	Q25.6	Q26
1	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	2
2	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	2
3	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2
4	4	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2
5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	2	2	4	3	2	2
6	4	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	2
7	4	5	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	2	3	3	4	3	1	1
8	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	5	3	4	4	2	4	3	5	5	1	1
9	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	1
10	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
11	4	4	5	4	4	2	2	3	4	2	4	2	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2
12	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2
13	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	1
14	5	5	5	5	4	1	1	5	1	5	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	1
15	5	5	5	5	4	1	1	2	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3	5	4	4	1
16	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2
17	4	2	2	4	4	2	2	4	2	2	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	2	2
18	5	4	5	5	4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	2
19	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	2
20	4	4	5	4	5	2	3	3	2	1	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	3	1
21	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	2
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2
23	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	3	4	4	5	3	3	5	3	3	2
24	5	3	5	5	4	3	3	4	1	3	2	2	2	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	2
25	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	2
26	5	5	5	5	5	2	2	3	3	3	3	4	3	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
27	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	2	2	2	4	4	4	2
28	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2
29	4	5	5	5	5	2	2	2	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	2	2	4	3	3	2
30	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	1	2	3	5	4	4	2
31	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2
32	4	4	4	4	5	2	2	4	3	3	3	3	3	4	2	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2
33	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2
34	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2